



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

ANÁLISE DA AMBIGÜIDADE DISCURSIVA EM UMA COOPERATIVA POPULAR NA  
ECONOMIA SOLIDÁRIA – BRASIL – 2000/2010

Autora: Simone Aparecida Lisniowski

Brasília, 2010

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

ANÁLISE DA AMBIGÜIDADE DISCURSIVA EM UMA COOPERATIVA NA  
ECONOMIA SOLIDÁRIA – BRASIL – 2000/2010

Autora: Simone Aparecida Lisniowski

Tese apresentada ao Departamento de  
Sociologia da Universidade de Brasília/UnB  
como parte dos requisitos para a obtenção do  
título de Doutor.

Orientadora: Profa. Dra. Christiane Girard  
Ferreira Nunes

Brasília, 2010

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

**TESE DE DOUTORADO**

ANÁLISE DA AMBIGÜIDADE DISCURSIVA EM UMA COOPERATIVA NA  
ECONOMIA SOLIDÁRIA – BRASIL – 2000/2010

Autora: Simone Aparecida Lisniowski

Orientadora: Doutora Christiane Girard Ferreira Nunes (PPG/SOL/UnB)

Profa. Dra. Liana Maria da Frota Carleial – PPGD/UFPR, DIRUR/IPEA  
Examinadora externa à IES

Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes –PPGIP/PST /UnB  
Examinadora externa ao PPG/SOL

Profa. Dra. Maria Luiza Monteiro Sales Coroa – PPGL/LIP/UnB  
Examinadora externa ao PPG/SOL

Profa. Dra. Ana Laura Soria Baptista – PPG/SOL/UnB  
Examinadora do PPG/SOL

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível porque recebi o apoio de pessoas que compartilharam comigo ideais, valores e intenções. Obrigada Cristina, pelas horas incontáveis me ouvindo e me ajudando a compreender minhas dúvidas, pela sua generosidade nas horas de ansiedade, de receio e de pressa, pela preocupação constante, olhar atento e coração aberto. Foram tantas horas questionando minhas certezas e meus silêncios, minhas ausências e meus desvios deste trabalho. Portanto, dedico este trabalho especialmente à você, minha amiga de existência Cristina Azra Barrenechea. Sou eternamente grata por ter estado ao meu lado todos estes anos, principalmente neste último ano da tese, você fez minha vida ganhar outro sentido, muito mais criativo, cheio de vida e de boas perspectivas!

Agradeço aos participantes desta pesquisa por terem relatado suas vivências, experiências e percepções. Vocês participaram desta pesquisa confiando no meu trabalho, espero que de alguma forma esta pesquisa também contribua para reflexões individuais e coletivas no cotidiano de vocês e dos grupos que acreditam em um trabalho autogestionário e solidário.

Agradeço também às pessoas que estiveram presentes nestes quatro anos de estudo...

À minha orientadora Christiane Girard, pelo apoio e pela confiança. Suas orientações chamavam sempre a atenção para que meu trabalho atendesse às exigências de uma pesquisa em sociologia. Obrigada por ter me possibilitado a liberdade e autonomia para que eu pudesse expressar minhas idéias, optar pelas leituras, autores e abordagens que mais me inspiravam.

À Professora Liana Carleial, que acreditou em mim e no meu trabalho no momento em que eu mais precisava. Obrigada pelo carinho, pelo apoio no trabalho, pelas palavras amigas, pela solidariedade e por estar presente em momentos tão cruciais dessa caminhada.

À Professora Maria Luiza Coroa por ter me apresentado a análise do discurso, ter me estimulado a desenvolver a pesquisa com esta abordagem, me dando orientações valiosas sobre a construção das técnicas de pesquisa.

À Rosemar Bertelli pela grande ajuda na degravação das entrevistas que resultou em mais de 900 páginas de muita escuta, leitura e transcrição. Uma pessoa amiga, paciente, sensível e profissional.

Aos meus professores e professoras do Departamento de Sociologia, especialmente ao Dr. Brasilmar Ferreira Nunes, à Profa. Dra. Maria Stela Grossi Porto, ao Prof. Dr. Carlos Benedito Martins, à Prof<sup>a</sup> Analia Laura Soria Batista que participou da minha qualificação dando contribuições valiosas, ao Prof. Edson Silva de Farias que compartilhou comigo reflexões e vivências, e à Prof<sup>a</sup>. Maria Angélica Brasil Gonçalves Madeira que me acolheu em sua casa na época da seleção do doutorado e foi sempre carinhosa. São pessoas de quem levo carinho, admiração e respeito.

À todos/as os/as amigos/as da pós, aos/às participantes do Fórum de ES do DF e Entorno, ao grupo das Segundas Lacanianas, aos/às amigos/as do IPEA e da UFPR, especialmente a Andréa, o Elder e a Claudinha.

Agradeço à inspiração que foi participar da experiência da Escola 304 Norte, especialmente à Roberta Callaça Gadioli Farage e à APM, pelo seu ideal vivido no cotidiano.

À minha família por compreender minhas ausências e torcer por mim, e à família Barrenechea por me receber em Brasília. Agradeço especialmente ao meu filho Ariel, que me trouxe alegria e descontração entre os livros e cobranças da tese. Agradeço todo amor e compreensão

Agradeço a Deus por tudo! E aquela pessoa que a gente não sabe como agradecer, porque vai muito além do apoio na tese, vai além do explicável, pela compaixão, pelo amor constante, pela

cura, pela paz de espírito, pelo equilíbrio e a experiência do sublime e sutil sentido da existência... obrigada Odair!

Ao IPEA por ter me proporcionado uma aprendizagem em um contexto novo para mim, concedendo uma bolsa como Assistente de Pesquisa de 2008 a 2010.

Ao Programa de Bolsas da CAPES pelo auxílio disponibilizado entre 2006 e 2007, ao Programa de Pós-Graduação de Sociologia pelo apoio financeiro nas viagens de pesquisa de campo, e a todos os funcionários e funcionárias que auxiliaram e facilitaram meu trabalho: principalmente ao Evaldo, à Márcia e ao Abílio.

## RESUMO

Esta pesquisa se propôs a analisar a ambigüidade na vida coletiva de uma cooperativa popular, identificando suas manifestações discursivas no processo de integração e indiferenciação de sentidos em torno das interações entre seus membros na busca de realização da proposta do grupo. A pesquisa buscou desenvolver um método empírico de análise da ambigüidade por meio de uma coleta de dados apoiada na narrativa da história de vida, com entrevistas individuais e em grupo, gravadas e degravadas, de 9 (nove) membros de uma cooperativa popular, 4 (quatro) membros da equipe da incubadora responsável pelo processo de formação e assessoramento da cooperativa pesquisada e 2 (dois) ex-integrantes da equipe da incubadora. A interpretação dos dados foi dividida em três etapas: análise semântica dos termos ambíguos; análise do discurso (Fairclough); e análise de conteúdo para categorização das ambigüidades apoiadas na literatura em Economia Solidária, em Simmel e na Sociologia Clínica. A análise do discurso possibilitou definir categorias para compreensão da ambigüidade como manifestação discursiva dos processos de interação grupal na busca de integração das multiplicidades e indiferenciação de sentidos (Simmel, Bleger) no processo de formação de uma cooperativa, resultando em três diferentes dimensões de manifestação: 1) psicossocial; 2) sócio-organizacional e; 3) sócio-política. A partir da análise semântica foram definidas as dinâmicas da ambigüidade na linguagem, neste processo de integração e indiferenciação: 1) a condensação de sentidos em um único termo; 2) o deslocamento de sentidos de outros contextos para o contexto da Economia Solidária e; 3) a sobreposição de sentidos que em momentos de conflitos foram dicotomizadas e sofreram oscilações de sentidos. A ambigüidade, como modo de integração de sentidos e indiferenciação das diferenças, se manifestou na interação grupal como forma de: 1) abrandar os conflitos, deixando-os latentes e implícitos no discurso; 2) manter práticas consideradas mais eficazes que se mantinham apoiadas em pressupostos heterogestionários; 3) transformar sentidos, diluindo seus significados anteriores e possibilitando a presença de novos sentidos no grupo; 4) encobrir intenções, objetivos e sentidos quando estes se revelam contrários à proposta do cooperativismo; 5) manifestar sentimentos, vontades e pensamentos ambivalentes. A ambigüidade possibilita um espaço propício, quando não indispensável, à elaboração dos sentidos subjacentes aos processos de conflito e de transição que convivem na proposta da Economia Solidária. Os impactos da ambigüidade no grupo revelam a importância da construção de espaços democráticos, de participação coletiva e do desenvolvimento de práticas autogestionárias, para que seus sujeitos encontrem espaço de explicitação e negociação das diferenças.

Palavras-chave: Economia Solidária. Cooperativa popular. Ambigüidade discursiva, Práticas autogestionárias. Integração e indiferenciação de sentidos.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the ambiguity in the collective life of a popular cooperative, identifying their discursive manifestations in the process of integration and differentiation on the interaction among its members in seeking implementation of group's purposes. The research sought to develop an empirical analysis of the ambiguity through a collection of data based on the life history's narratives, with individual and group interviews, recorded and transcribed. The subjects of the research group amounted to 9 (nine) members of a popular cooperative, 4 (four) members of the team responsible for the incubator process of training and advising the cooperative and two (2) ex-team members of the incubator. The interpretation of the data was organized into three stages: semantic analysis of ambiguous terms; discourse analysis (Fairclough); and content analysis to categorize the ambiguities based on Solidary Economy literature supported on Simmel and the Clinical Sociology. The discourse analysis enabled to define categories for understanding the ambiguity as a pursuit of differentiation and integration on the multiplicity of meanings (Simmel, Bleger), and as discursive manifestation of group interaction processes in the process of forming a cooperative. This analysis organized the manifestations of ambiguity in three different dimensions: 1) psychosocial, 2) socio-organizational and 3) socio-political. The semantic analysis defined the dynamics of ambiguity in language, on the process of integration and differentiation: 1) condensation of meanings in a single term; 2) the shifting of meanings from other contexts to the context of the Solidary Economy, and; 3) the overlap of meanings that, at times of conflict were dichotomized and suffered oscillations in its meaning. The ambiguity, as a way of integration of meanings and indifferentiation of differences, manifested on the group interaction as a way to: 1) mitigate the conflict, leaving them dormant and implicit in the speech; 2) keep practices considered most effective which remained supported by heterogestionary assumptions; 3) transforming meanings, dissolving previous meanings and allowing the presence of new meanings to the group; 4) conceal intentions, goals and meanings when they revealed themselves against the purposes of the cooperative, 5) express ambivalent feelings, wishes and thoughts. The ambiguity allows an attractive, if not indispensable environment, to the elaboration of the meanings that pervade the processes of conflict and transition within the Solidary Economy. The impacts of ambiguity in the group's dynamics showed the importance of enhancing the democratic environments that support the development of self-management practices, collective participation, in the sense that its subjects find a forum to explain and negotiate their differences and conflicts within the cooperative.

Keywords: Solidary Economy. Popular cooperative. Ambiguity. Analysis of discourse. Workers self-management practices. Integration and differentiation of meanings.

## RESUMÉ

Cette recherche s'est proposée d'analyser l'ambiguïté au sein de la vie collective d'une coopérative populaire, en identifiant les manifestations discursives présentes dans le processus d'intégration et d'indifférenciation des sens, autour des interactions entre ses membres en vue de la réalisation de la proposition du groupe. La recherche a voulu développer une méthode empirique d'analyse de l'ambiguïté, au travers du recueil de données basé sur le récit de vie, avec des entretiens individuels et en groupe, enregistrés et transcrits, de 9 (neuf) membres d'une coopérative populaire, de 4 (quatre) membres de l'équipe de la pépinière responsable du processus de formation et d'assistance de la coopérative en question et de 2 (deux) ex-intégrants de l'équipe de la pépinière. L'interprétation des données a été partagée en trois étapes : l'analyse sémantique des termes ambigus; l'analyse du discours (Fairclough); et l'analyse de contenu pour la classification des ambiguïtés appuyée par la littérature en Économie Solidaire, par Simmel et par la Sociologie Clinique. L'analyse du discours a permis de définir des catégories afin de comprendre l'ambiguïté comme manifestation discursive des processus d'interaction du groupe en vue de l'intégration des multiplicités et de l'indifférenciation des sens (Simmel, Bleger) dans le processus de formation d'une coopérative, aboutissant à trois dimensions d'expression différentes: 1) psychosociale; 2) socio-organisationnelle; 3) socio-politique. À partir de l'analyse sémantique, les dynamiques de l'ambiguïté du langage, présentes lors de ce processus d'intégration et d'indifférenciation, ont été identifiées : 1) la condensation de différents sens en un seul terme; 2) le glissement de sens d'autres contextes vers celui de l'Économie Solidaire; et 3) la superposition de sens qui, lors de moments conflictuels, ont été dichotomisés et ont souffert des variations de signification. L'ambiguïté, en tant que mode d'intégration des sens et d'indifférenciation des différences, s'est manifestée dans les interactions du groupe comme étant une manière de: 1) amoindrir les conflits, en les rendant latents et implicites dans le discours; 2) conserver des pratiques considérées plus efficaces, fondées sur des présupposés hétéro-gestionnaires; 3) transformer des sens, en dissolvant leurs significations antérieures et permettant la présence de nouvelles significations au sein du groupe; 4) voiler des intentions, des objectifs et des sens quand ceux-ci se montrent opposés à la proposition du coopérativisme; 5) exprimer des sentiments, des souhaits et des pensées ambivalents. L'ambiguïté permet l'existence d'un espace propice, voire indispensable, pour l'élaboration des significations sous-jacentes dans les processus de conflit et de transition qui co-existent au sein de la proposition de l'Économie Solidaire. Les impacts de l'ambiguïté dans le groupe révèlent l'importance de la construction d'espaces démocratiques, de la participation collective et du développement de pratiques auto-gestionnaires, de façon à ce que ses sujets puissent y trouver un espace d'explicitation et de négociation des différences.

Mots-clés: Économie Solidaire. Coopérative populaire. Ambiguïté discursive. Pratiques auto-gestionnaires. Intégration et indifférenciation de sens.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação esquemática das ambigüidades encontradas na análise semântica dos textos selecionados no quadro das ambigüidades .....	46
Figura 2 – Quadro representativo de diferentes dimensões que contextualizam a proposta da Economia Solidária. Onde os campos de intersecção intensificam as ambigüidades oriundas das convergências teóricas e conceituais diferentes em um mesmo contexto, com experiências e expectativas diferentes e conflitantes .....	141
Figura 3 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “sentidos” .....	178
Figura 4 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão” .....	179
Figura 5 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa” .....	182
Figura 6 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “eles/ele” .....	184
Figura 7 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “interesses” .....	184
Figura 8 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “certo ou errado?” .....	185
Figura 9 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “regimento” .....	186
Figura 10 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “comissão de ética” .....	187
Figura 11 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	188
Figura 12 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “participação” .....	190
Figura 13 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativismo” .....	190
Figura 14 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	191
Figura 15 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	192
Figura 16 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	193
Figura 17 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	193
Figura 18 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “falta de união” .....	194
Figura 19 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ninguém” .....	195
Figura 20 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “intercooperação” .....	195
Figura 21 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	196
Figura 22 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “seguir o líder” .....	196
Figura 23 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	197
Figura 24 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “grupo” .....	198
Figura 25 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	198
Figura 26 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	199
Figura 27 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “solidariedade” .....	201
Figura 28 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “individualista” .....	202
Figura 29 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	202
Figura 30 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	203
Figura 31 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	205
Figura 32 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “integração” .....	206
Figura 33 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “vão herdar” .....	207
Figura 34 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “vínculos” .....	209

Figura 35 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “roubo” .....	211
Figura 36 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “roubo” .....	212
Figura 37 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “coesão” .....	214
Figura 38 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “vínculo” .....	215
Figura 39 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperados, autonomia” .....	216
Figura 40 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “todo mundo ia obedecer” .....	217
Figura 41 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “comprometimento, reconhecimento” .....	218
Figura 42 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “não queria que fechasse” .....	220
Figura 43 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cozinha, refeições” .....	222
Figura 44 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperados” .....	223
Figura 45 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “função na cooperativa” .....	224
Figura 46 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “papel na cooperativa” .....	224
Figura 47 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisões do grupo” .....	225
Figura 48 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão” .....	229
Figura 49 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias” .....	230
Figura 50 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia” .....	231
Figura 51 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa” .....	231
Figura 52 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “horários e regras” .....	232
Figura 53 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “normas e regras” .....	233
Figura 54 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade e autonomia” .....	233
Figura 55 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperado” .....	233
Figura 56 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “faltando com o respeito” .....	234
Figura 57 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade, coletividade” .....	235
Figura 58 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “papel de cada um no sistema” .....	235
Figura 59 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “conflitos, participação” .....	236
Figura 60 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia” .....	237
Figura 61 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relações de (des)confiança” .....	241
Figura 62 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “necessidades, adaptação” .....	241
Figura 63 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “operar as máquinas, assumir funções” .....	242
Figura 64 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “fazer, saber, aprender, produzir, adaptar, dividir, definir funções” .....	242
Figura 65 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “aprender” .....	243
Figura 66 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “atividades e funções” .....	244
Figura 67 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “atividades e funções, pesadas e desgastantes” .....	245
Figura 68 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho e dos ganhos – autogestão” .....	246
Figura 69 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho e dos ganhos – autogestão” .....	246

Figura 70 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “opinião\silêncio de Lúcio” .....	247
Figura 71 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “objetivos” .....	248
Figura 72 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade/exploração” .....	248
Figura 73 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autoridade” .....	249
Figura 74 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “fazer e ganhar” .....	250
Figura 75 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “função” .....	250
Figura 76 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “Responsabilidade dos cooperados” ..	251
Figura 77 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “diferença de atividades, diferença de gênero” .....	252
Figura 78 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ninguém/todo mundo” .....	252
Figura 79 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “opinião/silêncio de Lúcio” .....	253
Figura 80 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “diferença de atividades, diferença de gênero” .....	254
Figura 81 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ninguém/todo mundo” .....	255
Figura 82 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativismo” .....	256
Figura 83 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “trabalho pesado” .....	258
Figura 84 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autoridade” .....	259
Figura 85 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade/exploração” .....	261
Figura 86 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “responsabilidade dos cooperados” ..	262
Figura 87 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão dos ganhos” .....	263
Figura 88 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho” .....	264
Figura 89 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “objetivos” .....	265
Figura 90 - Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa” .....	265
Figura 91 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critério para ser integrado ao grupo .	266
Figura 92 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “trabalho - critério para ter chance” ...	267
Figura 93 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho” .....	268
Figura 94 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão dos ganhos” .....	269
Figura 95 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade, igualdade, solidariedade”	270
Figura 96 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa” .....	270
Figura 97 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “conflito/vínculo” .....	271
Figura 98 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “diversidade” .....	272
Figura 99 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	272
Figura 100 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “sentidos/objetivo” .....	272
Figura 101 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “negociação” .....	273
Figura 102 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	273
Figura 103 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união” .....	274
Figura 104 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ruptura” .....	275
Figura 105 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa” .....	276
Figura 106 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa” .....	277

Figura 107 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão da cooperativa”.....	279
Figura 108 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “normas implícitas” .....	279
Figura 109 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “roubo” .....	280
Figura 110 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “roubo” .....	281
Figura 111 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “normas/regras internas” .....	281
Figura 112 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “economia solidária” .....	282
Figura 113 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios e consenso” .....	282
Figura 114 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ruptura” .....	283
Figura 115 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão” .....	284
Figura 116 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias” .....	284
Figura 117 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ajuda mútua” .....	285
Figura 118 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho e dos ganhos” .	285
Figura 119 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “valor das horas de trabalho” .....	285
Figura 120 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tempo contabilizado de trabalho” ...	286
Figura 121 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios para divisão dos ganhos” .	286
Figura 122 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “vínculo” .....	287
Figura 123 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto comum” .....	288
Figura 124 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão da cooperativa” .....	289
Figura 125 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “com o grupo” .....	289
Figura 126 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “o caro só queria” .....	290
Figura 127 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “encostado” .....	290
Figura 128 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança” .....	291
Figura 129 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “limitações de saúde” .....	292
Figura 130 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “má-fé” .....	292
Figura 131 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “intencionalidade” .....	294
Figura 132 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “necessidades e direitos” .....	296
Figura 133 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão dos ganhos” .....	297
Figura 134 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios para a divisão dos ganhos” .....	297
Figura 135 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia, liberdade” .....	300
Figura 136 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “igualdade, liberdade” .....	301
Figura 137 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo produtivo” .....	302
Figura 138 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “racionalidade instrumental” .....	303
Figura 139 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “democratização das relações” .....	303
Figura 140 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	304
Figura 141 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto comum” .....	306
Figura 142 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto” .....	306
Figura 143 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias” .....	308
Figura 144 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias” .....	309

Figura 145 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relações de trabalho” .....	310
Figura 146 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “descumprimento do contrato” .....	312
Figura 147 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cumprimento do contrato” .....	313
Figura 148 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “forma de conduzir o processo decisório” .....	315
Figura 149 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão na cooperativa” .....	315
Figura 150 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “defesa da cooperativa” .....	315
Figura 151 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	316
Figura 152 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão em grupo” .....	317
Figura 153 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mesas a R\$ 80,00” .....	317
Figura 154 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mesas a R\$ 200,00” .....	317
Figura 155 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “contrato” .....	318
Figura 156 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	320
Figura 157 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	321
Figura 158 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão” .....	322
Figura 159 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “preço” .....	323
Figura 160 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “curso de cooperativismo” .....	323
Figura 161 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão e autonomia” .....	323
Figura 162 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “práticas” .....	324
Figura 163 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “incertezas” .....	324
Figura 164 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “diferenças” .....	325
Figura 165 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “escolhas políticas” .....	325
Figura 166 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder” .....	326
Figura 167 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “participação” .....	326
Figura 168 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “eficácia” .....	327
Figura 169 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “compra de equipamento” .....	327
Figura 170 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ruptura” .....	328
Figura 171 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão” .....	329
Figura 172 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança e desconfiança” .....	329
Figura 173 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança” .....	330
Figura 174 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança e desconfiança” .....	330
Figura 175 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto coletivo” .....	330
Figura 176 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “fundadores” .....	331
Figura 177 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto” .....	333
Figura 178 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão” .....	334
Figura 179 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão” .....	335
Figura 180 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança que garante a união” .....	335
Figura 181 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa” .....	336
Figura 182 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder” .....	336

Figura 183 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	336
Figura 184 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	337
Figura 185 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão na cooperativa” .....	337
Figura 186 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios de escolha das estratégias de gestão” .....	339
Figura 187 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias” .....	340
Figura 188 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “economia solidária” .....	341
Figura 189 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto” .....	342
Figura 190 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “má-fé e confiança” .....	346
Figura 191 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “objetivos” .....	351
Figura 192 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “igualdade entre os cooperados” ....	353
Figura 193 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperado” .....	356
Figura 194 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “incentivo aos projeto sociais” .....	357
Figura 195 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder” .....	358
Figura 196 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder” .....	359
Figura 197 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão da cooperativa” .....	359
Figura 198 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho” .....	359
Figura 199 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios definidos pelo líder” .....	360
Figura 200 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder” .....	361
Figura 201 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “definição de uma liderança” .....	362
Figura 202 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder” .....	362
Figura 203 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “perfil do líder” .....	363
Figura 204 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “papel do líder” .....	364
Figura 205 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ser cooperado” .....	364
Figura 206 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativismo” .....	365
Figura 207 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança” .....	365
Figura 208 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	366
Figura 209 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liderança” .....	367
Figura 210 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “é necessário haver uma comunicação” .....	367
Figura 211 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperado” .....	368
Figura 212 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “consenso” .....	368
Figura 213 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “papel dos cooperados” .....	368
Figura 214 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “silêncio” .....	369
Figura 215 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios para definir a prioridade” ..	370
Figura 216 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “patrão” .....	370
Figura 217 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia” .....	371
Figura 218 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “patrão” .....	372
Figura 219 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autoridade” .....	372

Figura 220 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ser dono, ser cooperado” .....	372
Figura 221 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios e prioridades” .....	373
Figura 222 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão” .....	375
Figura 223 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mais ele tá errado porque ele deixou o cara entrar aqui e ligar” .....	376
Figura 224 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios definidos pelo líder” .....	379
Figura 225 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critério para retirar um cooperado” .....	380
Figura 226 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critério para retirar um cooperado” .....	381
Figura 227 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder ajudante” .....	382
Figura 228 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “marceneiro” .....	382
Figura 229 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mandar embora” .....	383
Figura 230 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mandar embora” .....	384
Figura 231 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “dono” .....	384
Figura 232 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “exclusão” .....	385
Figura 233 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “lugar no grupo” .....	386
Figura 234 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “dar certo” .....	386
Figura 235 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mandar embora” .....	387
Figura 236 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder” .....	387
Figura 237 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança” .....	388
Figura 238 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “organização do trabalho” .....	389
Figura 239 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão dos ganhos” .....	390
Figura 240 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “silêncio” .....	392
Figura 241 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “João” .....	393
Figura 242 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão” .....	393
Figura 243 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder” .....	395
Figura 244 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liderança” .....	397
Figura 245 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto” .....	400
Figura 246 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa” .....	404
Figura 247 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação” .....	406
Figura 248 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação” .....	407
Figura 249 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “economia solidária” .....	408
Figura 250 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “atuação nos grupos incubados” .....	409
Figura 251 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “oscilação entre extremos” .....	410
Figura 252 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “orientação técnica” .....	411
Figura 253 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “grupo incubado” .....	412
Figura 254 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “fragmentação interna” .....	415
Figura 255 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de incubação” .....	415
Figura 256 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de incubação” .....	416
Figura 257 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “conflitos internos na IES” .....	418

Figura 258 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “discussão interdisciplinar” .....	419
Figura 259 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “reunião” .....	421
Figura 260 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo formativo na economia solidária” .....	421
Figura 261 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “objetivo” .....	422
Figura 262 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “praticar” .....	422
Figura 263 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “discurso e prática autogestionária”	424
Figura 264 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação na incubadora” .....	425
Figura 265 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “oscilação na organização interna” .	425
Figura 266 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação” .....	426
Figura 267 – – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia da incubadora” .....	427
Figura 268 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	431
Figura 269 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “economia solidária” .....	431
Figura 270 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “incubadora” .....	432
Figura 271 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “não tem conflito” .....	433
Figura 272 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relações de poder na incubadora” .	434
Figura 273 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação” .....	435
Figura 274 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de construção coletiva” ..	437
Figura 275 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “construção do conhecimento” .....	440
Figura 276 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “eles é que iam decidir se eles achassem certo” .....	442
Figura 277 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão/cogestão” .....	445
Figura 278 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “não compartilham as discussões” ..	446
Figura 279 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias de poder” .....	448
Figura 280 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão” .....	449
Figura 281 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia e responsabilidade” .....	450
Figura 282 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisões” .....	453
Figura 283 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “conselho de ética” .....	456
Figura 284 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “proposta da reunião” .....	457
Figura 285 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “parceria x blindar” .....	460
Figura 286 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “maturidade” .....	461
Figura 287 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “igualdade” .....	462
Figura 288 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia” .....	464
Figura 289 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia” .....	464
Figura 290 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia” .....	465
Figura 291 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “membros da equipe” .....	466
Figura 292 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “formação teórico-prática” .....	466
Figura 293 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação” .....	468

Figura 294 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão interna da incubadora” .....	469
Figura 295 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “concepções na incubadora” .....	470
Figura 296 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão/discussão” .....	470
Figura 297 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “discutir o objetivo da incubadora” ..	472
Figura 298 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ambos estavam bem” .....	473
Figura 299 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relação de poder” .....	474
Figura 300 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão igual” .....	475
Figura 301 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “credibilidade” .....	477
Figura 302 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão igual dos ganhos” .....	478
Figura 303 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “solidariedade” .....	480
Figura 304 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa/empresa” .....	481
Figura 305 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão” .....	492
Figura 306 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relações de poder” .....	493
Figura 307 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia/autogestão” .....	499
Figura 308 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “inserção no mercado dos grupos incubados” .....	500
Figura 309 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “dominado pelo que?” .....	500

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>21</b>
1.1 OBJETIVOS.....	35
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>35</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>36</b>
1.2 HIPÓTESES .....	36
<b>2 A PESQUISA DA AMBIGÜIDADE EM UMA COOPERATIVA POPULAR: CONCEPÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>37</b>
2.1 METODOLOGIA DE ABORDAGEM: PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	41
<b>2.1.1 Coleta de dados: Escolha do grupo pesquisado</b> .....	<b>41</b>
<b>2.1.2 Coleta de dados: a narrativa da história de vida</b> .....	<b>43</b>
2.2 TRATAMENTO METODOLÓGICO E CONCEPÇÃO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	45
<b>2.2.1 Análise semântica</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2.2 Análise do discurso</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2.3 Análise de Conteúdo</b> .....	<b>49</b>
2.3 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISADORA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	50
<b>2.3.1 A posição da pesquisadora: aproximações e distanciamentos no campo da pesquisa</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.2 Breve relato da trajetória da pesquisadora no campo da Economia Solidária</b> .....	<b>53</b>
<b>2.3.3 Contextualização teórica do estudo da ambigüidade no contexto da Economia Solidária</b> .....	<b>57</b>
<b>3 DISCUSSÃO TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICA INTERDISCIPLINAR DO CONCEITO DE AMBIGÜIDADE</b> .....	<b>62</b>
3.1 DEFINIÇÃO DE AMBIGÜIDADE EM DIFERENTES CAMPOS TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICOS.....	62
3.2 CATEGORIZAÇÕES DA AMBIGUIDADE NA LINGÜÍSTICA E NA FILOSOFIA.....	64
3.3 DIFERENCIANDO AMBIGUIDADE DE OUTROS CONCEITOS.....	73
3.4 REFLEXÕES ACERCA DA AMBIGUIDADE DE SENTIDOS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA .	78
3.5 A AMBIGUIDADE COMO OBJETO DE ESTUDO NAS CIÊNCIAS SOCIAIS.....	81
<b>4 AMBIGÜIDADE NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE GRUPOS NA SOCIEDADE COMPLEXA: MULTIPLICIDADE E INDIFERENCIAÇÃO DE SENTIDOS EM SIMMEL E NA SOCIOLOGIA CLÍNICA</b> .....	<b>85</b>
4.1 MULTIPLICIDADE DE SENTIDOS E CONFLITOS LATENTES NAS INTERAÇÕES SOCIAIS .....	86
4.2. AMBIGUIDADE E INTEGRAÇÃO SOCIAL NA CONSTITUIÇÃO DE GRUPOS.....	90
4.3 A AMBIGUIDADE E O CONFLITO COMO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DAS DIFERENÇAS.....	94
4.4 AMBIGUIDADE E FLUIDEZ DE SENTIDOS CONSTITUINDO AS RELAÇÕES SOCIAIS.	105
4.5 IDEALIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO NOS PROCESSOS GRUPAIS AMBÍGUOS .....	109

<b>5 ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA PROPOSTA DE POLITIZAÇÃO E INSERÇÃO SOCIAL-ECONÔMICA</b> .....	<b>117</b>
5.1 CONCEPÇÃO HISTÓRICA DOS PROCESSOS SOCIAIS EM UMA PERSPECTIVA DE ANÁLISE MICROSSOCIAL.....	117
5.2 AS DIVERSIDADES NAS PROPOSTAS SEMELHANTES À ECONOMIA SOLIDÁRIA: COMPLEMENTAÇÕES E CONFLITOS.....	121
5.3 BREVE RESGATE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO POLÍTICA PÚBLICA.....	128
5.4 A ECONOMIA SOLIDÁRIA: ALGUNS CONCEITOS E SUAS MULTIPLICIDADES DE SENTIDOS.....	133
<b>6 HISTÓRIA DA COOPERATIVA CES E HISTÓRIA DA INCUBADORA IES</b> .....	<b>143</b>
6.1 BREVE HISTÓRICO DA COOPERATIVA ESTUDADA.....	143
6.1.1 Início do Projeto de Formação da Cooperativa CES.....	144
6.1.2 O desvio de matéria-prima e a crise .....	149
6.1.3 Novo barracão, novos cooperados.....	154
6.1.4 Entrevistas de 2008 e 2009 .....	155
6.2 BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA INCUBADORA IES .....	163
6.2.1 Objetivos do Programa da Incubadora.....	165
6.2.2 Metodologia de organização interna.....	166
6.2.3 Metodologia de atuação nos grupos incubados .....	168
6.2.4 Atuação na Cooperativa CES .....	170
<b>7 DIMENSÕES DA AMBIGÜIDADE NO DISCURSO DOS COOPERADOS E DOS TÉCNICOS FORMADORES DA COOPERATIVA CES</b> .....	<b>174</b>
7.1 DIMENSÃO PSICOSSOCIAL: ANÁLISE DA AMBIGUIDADE NO DISCURSO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA CES.....	182
7.2 DIMENSÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA AMBIGUIDADE NO DISCURSO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA CES.....	228
7.3 DIMENSÃO SÓCIO-POLÍTICA: ANÁLISE DA AMBIGUIDADE NO DISCURSO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA CES.....	304
7.4 DIMENSÃO INTERGRUPAL, DE FORMAÇÃO E ASSESSORAMENTO: ANÁLISE DA AMBIGÜIDADE NO DISCURSO DOS MEMBROS DA EQUIPE DA INCUBADORA IES.....	406
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>504</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>520</b>
<b>APÊNDICE A – LISTA DOS PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>540</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS MEMBROS DA COOPERATIVA CES E COM OS MEMBROS DA EQUIPE DA INCUBADORA IES, EM ORDEM CRONOLÓGICA</b> .....	<b>541</b>
<b>APÊNDICE C – DOCUMENTOS FORNECIDOS PELA COOPERATIVA CES</b> .....	<b>542</b>
<b>APÊNDICE D – DOCUMENTOS FORNECIDOS PELA INCUBADORA</b> .....	<b>543</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO</b> .....	<b>545</b>

**APÊNDICE F – ROTEIROS DE ENTREVISTA COM OS MEMBROS DA COOPERATIVA CES E COM OS MEMBROS DA EQUIPE DA INCUBADORA IES ..... 546**

**APÊNDICE G - QUADRO DA HISTÓRIA DA “COOPERATIVA CES” A PARTIR DE ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DISPONIBILIZADOS PELA COOPERATIVA CES E PELA INCUBADORA IES ..... 547**

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo se propôs a pesquisar o fenômeno da ambigüidade discursiva, focalizando a análise do seu impacto nas interações entre os membros na formação de uma cooperativa popular<sup>1</sup>, denominada neste estudo por “Cooperativa CES”. Esta pesquisa investigou as manifestações da ambigüidade discursiva acerca das práticas de autogestão da cooperativa estudada, por meio da metodologia da análise dos discursos dos cooperados e do grupo de técnico-formadores da Incubadora, dando ênfase à análise da ambigüidade que envolve a formação da cooperativa, que compreende o foco desta pesquisa. Essa ambigüidade discursiva foi observada durante o processo de análise dos relatos tanto dos membros da cooperativa, quanto do grupo de formadores da incubadora da universidade que acompanhavam a experiência.

A pesquisa analisou, portanto, a ambigüidade no discurso de dois grupos envolvidos em um mesmo projeto da Economia Solidária: os membros de uma cooperativa popular e os técnicos que compunham a equipe de formadores de uma Incubadora de cooperativa popular – Incubadora IES<sup>2</sup> – que acompanharam esta cooperativa.

Para Paul Singer<sup>3</sup> a Economia Solidária tem como sua principal experiência as cooperativas populares, que no campo conceitual são equivalentes às experiências e iniciativas da Economia Solidária. Assim, a Economia Solidária ao englobar os empreendimentos solidários, dos quais as cooperativas populares fazem parte, sua caracterização de define pela própria delimitação da proposta da Economia Solidária<sup>4</sup>. Assim, o processo de formação da cooperativa popular estudada compreendeu um curso em cooperativismo, e seu assessoramento pela Incubadora IES esteve pautado pelos valores e princípios do cooperativismo<sup>5</sup> buscando sua concretização nas práticas cotidianas da cooperativa. Uma das principais características das cooperativas populares é a busca de apoiar sua formação em valores e princípios definidos historicamente pelo cooperativismo. Os princípios cooperativistas são 7 (sete): Princípio 1: adesão livre e voluntária, Princípio 2: Controle democrático pelos membros, 3<sup>o</sup> Princípio: Participação Econômica Estados, 4<sup>o</sup> Princípio: Autonomia e Independência, 5<sup>o</sup> Educação, Formação e Informação, 6<sup>o</sup> Cooperação entre cooperativas, 7<sup>o</sup> Interesse pela comunidade.

Estes princípios estão presentes na Declaração de Identidade Cooperativa da ACI<sup>6</sup> que destaca como valores fundamentais das cooperativas: a ajuda mútua, a democracia, a equidade e a solidariedade, a crença nos valores éticos, visando: a intercooperação, a responsabilidade social, a transparência, à justiça, honestidade, etc.

---

1 A localização e o nome da cooperativa foram omitidos a fim de preservar o anonimato dos sujeitos participantes da pesquisa.

2 Neste trabalho a denominação da cooperativa estudada será Cooperativa CES e a Incubadora será denominada Incubadora IES.

3 SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

4 SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002. p. 123.

5 INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **Statement on the co-operative identity**. May 2007. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

6 INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **Statement on the co-operative identity**. May 2007. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

A análise da ambigüidade se volta para compreender os problemas que não estão aparentes na autogestão da cooperativa e que podem impactar no processo de formação do projeto, na organização do trabalho, na manutenção do grupo e na dinâmica grupal. Quando não são explicitados os conflitos e diferenças no grupo, a ambigüidade pode gerar impasses, dicotomias e rupturas que impactam no projeto e no vínculo grupal dos cooperados. Dessa forma, esta pesquisa localiza no campo discursivo, a importância do não dito e da multiplicidade de sentidos que se manifestam no discurso dos membros de uma cooperativa popular que busca realizar seu projeto a partir dos preceitos da Economia Solidária.

Essas multiplicidades de sentidos presentes no discurso dos cooperados ocorrem na intersecção de sua produção de sentidos acerca da experiência da cooperativa e podem ser decorrentes das convergências de diferentes processos que geram uma relativização das diferenças.<sup>7</sup>

A convergência de diferentes discursos e afetos advindos de vínculos primários: parentesco, vizinhança, comunitário; e vínculos secundários: com a ideologia organizacional das empresas, com as instituições religiosas, o discurso político, o Estado e o Mercado.<sup>8</sup> Os diferentes discursos originados destes diferentes vínculos configuram um contexto complexo para a negociação dos sentidos na cooperativa.

Ao vivenciar o processo de transformação<sup>9</sup> e reprodução<sup>10</sup> a partir da proposta da cooperativa, do modelo capitalista e da Economia Solidária, cada sujeito interpreta e significa esse processo a partir da sua forma de organizar os seus sentidos acerca da experiência vivida. Como cada um vai ter uma interpretação própria da vivência, o processo de produção de sentidos é bastante diversificado.

Essas diferentes interpretações podem ou não ser explicitadas, com conflitos e complementaridades,<sup>11</sup> podendo ser reconhecidas nas diferentes formas como cada um individualmente significa este processo de transformação e reprodução de práticas e de projeto de vida.

---

7 Segundo DaMatta é no campo onde ocorrem uma multiplicidade de eventos que o mundo social passa a ter "um ritmo e uma intensidade maiores e muito mais abertos do que o nosso sistema de classificação pode simplesmente digerir". Cf.: DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

8 SIMMEL, Georg. Sociabilidade: um exemplo da sociologia pura ou formal. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo, Ática, 1983. p. 175.

SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes cientistas sociais, 34).

SIMMEL, G. a natureza sociológica do conflito e conflito e estrutura do grupo In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134. (Grandes cientistas sociais, 34).

9 SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

10 DOMINGUES JUNIOR, Paulo Lourenço. Estado, políticas públicas e cooperativismo. **Revista Libertas**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, p.118 -131, dez. 2006. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/revistalibertas/files/2010/01/artigo06\\_1.pdf](http://www.ufjf.br/revistalibertas/files/2010/01/artigo06_1.pdf)> . Acesso em: 01 dez. 2009.

11 SIMMEL, George. Sociologia. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134. (Grandes cientistas sociais, 34).

SIMMEL, George. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes cientistas sociais, 34).

SIMMEL, George. A natureza sociológica do conflito e conflito e estrutura do grupo In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134. (Grandes cientistas sociais, 34).

Entretanto, essas multiplicidades de sentidos quando se manifestam, podem gerar situações de conflito e dissensos, que podem por sua vez, acarretar sentimentos de incerteza e insegurança em relação à coesão do grupo,<sup>12</sup> à capacidade grupal de ação e de organizar um modelo de gestão<sup>13</sup> e tomada de decisão, ao futuro do projeto e dos seus integrantes<sup>14</sup>. Em uma situação de complexidade, intensifica-se o surgimento de controvérsias e de ambigüidades por gerar uma grande variabilidade de interpretações.<sup>15</sup> Estes conflitos e dissensos podem dificultar a constituição de um imaginário comum em torno do projeto da cooperativa quando as diferenças são vivenciadas como excludentes no momento em que são explicitadas.<sup>16</sup> Para Andrada:<sup>17</sup>

a própria concepção de *conflito* parece exigir revisão por parte dos cooperadores, uma vez que divergências jamais deixarão de existir em seus cotidianos. Porém, elas não serão mais indicativas de tensões entre patrão e empregados, mas sim de dinâmicas cotidianas e democráticas de pessoas com interesses, histórias e opiniões diferentes entre si, ainda mais quando expostas à construção de um projeto que guarda tantos desafios e ambigüidades.

A análise das ambigüidades presentes no discurso dos membros da cooperativa e dos técnicos-formadores da incubadora, estará delimitada por meio de algumas dimensões conceituais, como o conceito de sociabilidade, socialização e interação em Simmel.<sup>18</sup> Para Simmel<sup>19</sup> a sociabilidade é a condição inerente das formas sociais e que gera diferentes relações que resultam de múltiplas combinações interacionais resultantes de necessidades e interesses diversificados. Para evitar qualquer desequilíbrio gerado por uma tensão material o grupo busca construir “uma democracia sem atritos entre iguais”.<sup>20</sup> Esta forma de socialização precisaria “criar seres humanos que se desapegam de seus conteúdos objetivos e que, assim, modificam seu significado interno e externo para se tornarem sociavelmente iguais”.<sup>21</sup> Segundo Simmel,<sup>22</sup>

12 ENRIQUEZ, E. **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

13 CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança do trabalho. In: Davel, E.; Vasconcelos, J. (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

14 ZACKIEWICZ, Mauro; BONACELLI, Maria Beatriz; SALLES FILHO, Sergio. Estudos prospectivos e a organização de sistemas de inovação no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392005000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 fev. 2010.

15 ZACKIEWICZ, Mauro; BONACELLI, Maria Beatriz; SALLES FILHO, Sergio. Estudos prospectivos e a organização de sistemas de inovação no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392005000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 fev. 2010.

16 SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

SIMMEL, George. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes cientistas sociais, 34).

SIMMEL, George. A natureza sociológica do conflito e estrutura do grupo In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134. (Grandes cientistas sociais, 34).

17 ANDRADA, Cris Fernández. Onde a autogestão acontece: revelações a partir do cotidiano. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 1, p. 1-14, jun. 2006. p. 2. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172006000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 16 fev. 2010.

18 SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes cientistas sociais, 34).

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

19 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

20 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 70.

21 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 71.

22 SIMMEL, George. Sociabilidade: um exemplo da sociologia pura ou formal In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 165-181. (Grandes cientistas sociais, 34).

sociação é uma "forma, realizada de incontáveis maneiras diferentes, pela qual os indivíduos se agrupam em unidades que satisfazem seus interesses".

Neste processo de unificação, a multiplicidade de sentidos e as diferenças individuais encontram diferentes formas de buscar sua realização no grupo. A análise dos discursos dos membros possibilita compreender a organização desta multiplicidade de interpretações, lembrando que todas as formas de interação e sociação estão imbuídas "de conteúdos intencionais"<sup>23</sup>. Os membros da cooperativa estudada estão constantemente buscando esta igualdade para garantir uma coesão interna no grupo,<sup>24</sup> já que suas condições desiguais geram conflitos internos e externos. Desta forma, a ambigüidade é analisada neste estudo como um fenômeno discursivo deste processo de homogeneização das diferenças internas na busca de integração do grupo.

A busca de integração das diferenças em um processo de coesão grupal pode passar por momentos de uma maior intensidade de interpretações múltiplas e de conflitos que podem gerar ambigüidades a fim de garantir a convivência dos diferentes em busca de uma unidade comum. Segundo Simmel<sup>25</sup> esta busca de integração é um processo que implica em 3 estágios principais: (1) a indissolução dos múltiplos em um todo, neste todo ocorrem (2) conflitos entre os diferentes, e finalmente, a partir do conflito, (3) a diferenciação e a integração em um todo diferenciado. Assim, a constituição de grupos pode também ocorrer a partir destes três estágios, primeiro "como uma unidade indissolúvel de múltiplos elementos [...depois] uma articulação diferenciadora desses elementos [...e finalmente] forma-se uma nova unidade, que consistiria em uma harmônica interpenetração dos elementos que se preservaram em sua especificidade".

Para Simmel,<sup>26</sup> o desenvolvimento desta unidade parte de uma unidade indiferenciada, passando por uma multiplicidade diferenciada e finalmente atingindo uma unidade diferenciada. O primeiro momento é de uma unificação que possibilite a articulação de diferentes elementos, neste momento a ambigüidade pode ser uma forma de garantir a unidade mantendo latentes os diferentes sentidos e seus conflitos. Por possibilitar a convergência de múltiplos elementos podem ser conflitantes ou complementares, os sujeitos podem explicitar gradualmente os conflitos e diferenças e negociar a fim de integrá-los em um todo unificado que reconhece as diferenças e as integra. Entretanto, se o processo de unificação permanece no primeiro momento, seja porque o conflito é percebido como desagregador, seja porque as diferenças se expressam de forma excludente, a ambigüidade pode servir como forma de manter a unificação e manter latentes os conflitos e as diferenças. Assim, o grupo terá que lidar com a ambigüidade no cotidiano de tomada de decisão e de organização interna do projeto da cooperativa para integrar os sentidos em conflito nas práticas grupais, nas expectativas e objetivos em comum.

De certa forma esse processo de integração entre diferentes elementos, que se mostra ambíguo na cooperativa, é um passo possível neste grupo para sair de uma dinâmica rígida

---

23 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p.72.

24 ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.

25 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 30.

26 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

colocada pelo modelo heterogestionário, de dominação dos sentidos, de imposição de verdades e certezas pré-determinadas que oferecem uma certa unidade de sentidos aos grupos hierarquizados, e que é recorrente na cultura que se forma a partir das práticas de dominação do capitalismo. A unificação de sentidos no modelo heterogestionário já se constituiu de forma a impedir o surgimento de sentidos diferentes aos sentidos unificados no modelo, de forma a minimizar múltiplas interpretações e ambigüidades, suas estratégias estão mais relacionadas à manutenção do *status quo* e da centralização de poder como estratégias delimitadoras dos sentidos que podem compartilhar desta unificação.

Os membros da cooperativa lidam com uma complexidade de valores, diferenças, prioridades e concepções que convivem e contribuem para as dinâmicas grupais e produzem um intenso processo de negociação e de conflito, que pode ser mais implícito ou mais explícito dependendo da forma como os indivíduos lidam com a diferença presentes nesse projeto. A ambigüidade se constitui como uma possibilidade de expressão das diferenças sem confrontar os conflitos e de organização das diferenças que ainda estão latentes e implícitas. Para Simmel<sup>27</sup> “o caminho de todos os desenvolvimentos plenamente vividos parte da unidade indiferenciada, passa por uma multiplicidade diferenciada e atinge uma unidade diferenciada”. A vontade manifestada pela articulação de diferentes em um mesmo projeto se configura em uma multiplicidade de sentidos e diferenças que buscam unificação, esta busca de unificação das diferenças em meio aos conflitos decorrentes da interação entre os diferentes é o campo de expressão discursiva da ambigüidade.

A análise do discurso oferece uma investigação da ambigüidade na dinâmica social da cooperativa, entre a resistência à mudança e como estratégia ideológica de manutenção das estruturas sociais de poder; e como expressão de criatividade, de subversão e de transgressão das regras sociais de dominação, expressando um movimento de transformação social e de mudança das relações sociais. Esta dinâmica considera que “todo sujeito humano, isto é, social, só pode ser agente de uma prática social enquanto sujeito”<sup>28</sup> e possibilita compreender como este sujeito é chamado e assume o discurso do grupo.

Este trabalho busca uma análise de discurso que atenda à investigação da ambigüidade na Economia Solidária. Os objetivos desta pesquisa encontram em Fairclough<sup>29</sup> uma análise que enfatiza “a variabilidade, a mudança e a luta: variabilidade entre as práticas e heterogeneidade entre elas como reflexo sincrônico de processos de mudança histórica que são moldadas pela luta entre as forças sociais”.

Segundo Fairclough<sup>30</sup> considerar o discurso como prática social implica em considerá-lo como uma forma de ação sobre o mundo e as pessoas, em relação dialética com a estrutura, pois o “discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do

---

27 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 30

28 GADET, F.; HAK, T. **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 3. ed. São Paulo: Unicamp, 1997. p. 30.

29 FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 58-59.

30 FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 91.

mundo, constituindo e construindo o mundo em significado". Constroem identidade e posições de sujeito, relações sociais e sistemas de conhecimento e de crenças. São funções da linguagem que o autor denominou: ""identitária", "relacional" e "ideacional"". <sup>31</sup>

Na proposta da Economia Solidária presentes na cooperativa e na incubadora convergem diferentes discursos e problemáticas que geram na estruturação do projeto, incertezas de caráter filosófico, teórico, prático, ideológico e técnico. Por seguir os princípios da autogestão, a estruturação de projetos a partir do ideário da Economia Solidária possibilita a construção coletiva das práticas do grupo. Entretanto a autogestão possui um caráter multidimensional impactando na dimensão social, política, econômica e técnica dos grupos <sup>32</sup> e não oferece estratégias sistematizadas para sua viabilização. Dessa forma cada projeto depende das discussões e debates que envolvem os indivíduos e os grupos para a viabilização do projeto, dependendo da construção coletiva de práticas de organização e da discussão cotidiana dos sentidos compartilhados pelo grupo. Portanto, embora a proposta da autogestão na Economia Solidária seja uma proposta idealizada politicamente, ela não oferece respostas previamente estabelecidas, seja no plano político, social, econômico e técnico.

A pesquisa procurou analisar ambigüidades presentes nos relatos dos integrantes sobre a estruturação de uma cooperativa popular, na qual estão envolvidos sentidos complementares e conflitantes em relação aos processos de autogestão. O objetivo desta pesquisa é o de analisar no discurso dos membros da cooperativa, um campo discursivo maleável, plasmável, indefinido, um campo que ainda não está delimitado e não encontra nas relações capitalistas um espaço de realização e concretização de seus objetivos autogestionários, solidários e democráticos. Neste contexto de disparidades, a proposta da Economia Solidária é gerada em um campo de inquietudes, expectâncias, incerteza. Explicar os desafios que a proposta da Economia Solidária enfrenta no contexto de uma conjuntura capitalista significa revelar que suas bases se apóiam em uma construção de sentidos que buscam transcender os valores sociais vigentes.

Na proposta de construção coletiva, os membros participam do processo de decisão na estruturação da cooperativa, logo essa proposta não visa oferecer estratégias cotidianas de trabalho e organização interna pré-delimitadas mas propõe aos sujeitos que contribuam com seus ideais e suas práticas cotidianas para a construção e concretização de seu projeto a partir de processos autogestionários. A Economia Solidária parece propor um espaço de possibilidades: um campo que busca atender as necessidades sociais de inclusão a partir de novas formas de relação, que não são hegemônicas e não encontram com frequência lugar e oportunidade de serem experimentadas na sociedade capitalista. Ela oferece um espaço de acolhimento das demandas daqueles que não têm emprego e nem garantias de atendimento de seus direitos fundamentais. Entretanto, ela em si mesma, não oferece uma estruturação pré-determinada, propondo aos indivíduos uma organização de suas práticas para realizar coletivamente o que eles

---

31 FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 92.

32 ALBUQUERQUE, Paulo. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

buscavam realizar individualmente. Para que ela se concretize como proposta comum, ela necessita do compartilhamento de seus princípios, gerando um processo de ebulição de diversos anseios individuais que buscam legitimidade dentro da proposta. Ela propõe um espaço de agregação, de germinação, mobilização e organização a partir de um ideal e de uma busca de que as relações de trabalho se configurem de uma forma diferente: mais igualitárias, eticamente justas, sensivelmente humanas, e não regidas por lógicas indiferentes ao universo dos díspares.

Ao analisar esses sentidos, o estudo da ambigüidade possibilita a reflexão sobre a fundamentalidade da vida psíquica nos processos de negociação de sentidos que dão ao grupo e seus sujeitos, não garantias, mas o entusiasmo de continuar investindo no projeto. A proposta da Economia Solidária parece trabalhar no espaço de conflito da construção coletiva, e representa um processo intermediário no qual cada projeto tenta tomar forma e atender as expectativas individuais apoiados em princípios e valores comuns. Por ser um espaço de transição que visa transformar as práticas autoritárias e de dominação do sistema capitalista em práticas autogestionárias e emancipatórias, o projeto da cooperativa popular transita entre um ambiente competitivo no qual ela busca sua inserção econômica no mercado e um espaço democrático no qual busca construir suas práticas internas. Por conviverem entre as práticas autoritárias e as práticas emancipatórias, seus membros são levados a questionarem, no espaço da cooperativa, sentidos e decisões que, no contexto capitalista, foram naturalizadas.

Assim, parece que a única certeza na qual a Economia Solidária se firma, é a de que sua proposta busca viabilizar um espaço de discussão no qual os indivíduos possam expressar as diferenças, ideais e expectativas a fim de construir um projeto comum a partir da negociação de consensos e disparidades.

Dessa forma, no projeto da cooperativa, seus membros lidam com as diferenças, com as polaridades e com as oscilações entre diferentes sistemas de valores que se contradizem e se excluem fundamentalmente tais como, por exemplo, o contraste entre os princípios de exploração e dominação do capitalismo e os princípios de equidade e autogestão da Economia Solidária.

A análise da ambigüidade busca compreender as dinâmicas no processo de formação da cooperativa que estão implícitas no discurso de seus membros, e que têm um impacto na subjetividade dos indivíduos e na coesão grupal. A ambigüidade se apresenta como um fenômeno que, se não for dada a devida importância, pode gerar no projeto uma dinâmica de indiferenciação de conflitos que necessitam de explicitação e distinção para fortalecer o processo autogestionário e que, se não forem expressas e negociadas podem levar à polarizações e rupturas. Se os conflitos não são explicitados em um momento onde há um potencial de negociação, o grupo pode tentar mantê-los de forma latente por meio da ambigüidade, até que se manifestem por meio de discursos radicalizados que inviabilizam uma coesão entre os diferentes.

Esta pesquisa propõe uma análise do relato dos integrantes da cooperativa, que visa localizar, na ambigüidade do discurso, os espaços insolventes, indiferenciados, complexos, multidimensionais, com sua diversidade de sentidos que geram problematizações, e silêncios de

sentidos que não podem ser expressos. Na ambigüidade, os não ditos tornam-se também sentidos que não são assumidos pelos membros porque não são explicitados.

No espaço discursivo coletivo há o deslocamento de incômodos, frustrações, dúvidas, medos e estranhamentos individuais. São oscilações de considerável força e impacto, uma vez que não são explicitadas e trabalhadas, transformadas e integradas nos processos de construção da cooperativa enquanto um projeto coletivo. Projeto este que acolhe os indivíduos, porém não reconhece os diferentes sentimentos, motivações, dinâmicas e angústias individuais, assim como seu impacto na estruturação do grupo. Estes processos vivenciados no cotidiano dos indivíduos e nas dinâmicas das relações grupais tendem a ser deslocados para outros espaços discursivos, produzindo na cooperativa um campo ambíguo de manifestações simbólicas, imaginárias que permanecem não ditas, sem encontrarem espaço explícito de expressão, reconhecimento e integração.

A ambigüidade tende a manter indiferenciados os conflitos sem que os sujeitos percebam que são estes deslocamentos de sentidos que produzem as condições das dinâmicas grupais que impactam no trabalho de cada um individualmente.

Mas as ambigüidades existem porque os integrantes não lidam com os conteúdos desses sentidos conflitantes. Justamente porque seus sentidos ficam implícitos, os integrantes da cooperativa deixam de lidar com os conteúdos que são o objeto das ambigüidades. A ambigüidade necessita ser explicitada para ser reconhecida, precisamente porque seus sentidos que estão latentes, se permanecerem desconhecidos, podem ser fragmentadores do processo de integração da diversidade de objetivos que seus membros buscam realizar por meio de um projeto comum. A partir do momento em que os conflitos são explicitados, as ambigüidades passam a se transformar em um conjunto de sentidos diferenciados.

Esta pesquisa buscou compreender como estes conteúdos, dissolvidos na fala, como estes desejos não-ditos se fazem presentes e talvez, percebidos se forem capazes de causar o estranhamento e o incomodo com os quais se fazem notar, se os sujeitos estiverem atentos para diferenciar estes sentidos e seus significados para o grupo.

A ambigüidade oferece uma legítima oportunidade de acesso e compreensão dos movimentos de conflito, de negação do outro e das diferenças, dos movimentos defensivos e de implosão, da negação de acesso às dinâmicas que precisam ser manifestadas e explicitadas, percebidas e reconhecidas em seus significados a partir de um trabalho de compreensão de seus conteúdos para o grupo. Sem este reconhecimento, essas dinâmicas correm o risco de dificultarem a busca do grupo em constituir um projeto coletivo, e as dinâmicas e constituição da cooperativa que estão em curso e que seus membros estão tentando conduzir para encontrar o melhor caminho de realização de seus objetivos. É preciso explicitar estas ambigüidades para que os indivíduos encontrem, no processo de inserção em suas diferenças individuais, um objetivo comum autêntico e não externo a eles, ideologicamente imposto por outros discursos de sujeitos que estão fora do processo de formação da cooperativa, com outras ambigüidades e dinâmicas que sobrecarregam ainda mais os processos grupais. O reconhecimento da ambigüidade implica

no reconhecimento das diferenças e do momento que cada sujeito vivencia no processo grupal, mas a ambigüidade também pode gerar um processo de esvaziamento por excesso de sentidos e gerar um sentimento de incerteza ainda maior se o grupo não for capaz de acolher as dúvidas e as angústias individuais.

Com a finalidade de traduzir as incertezas, inseguranças, conflitos, problemas que estão no campo da ambigüidade para o campo do diálogo, do reconhecimento do outro e de sua alteridade, esta pesquisa propôs a reflexão sobre a dimensão da ambigüidade no discurso como um campo de pesquisa, de investigação que possibilite novas ferramentas metodológicas para a análise dos movimentos, das dinâmicas, das estruturas, das funções discursivas da ambigüidade. O processo da pesquisa visa partir dos fatos concretos que marcaram os relatos e que geraram no discurso ambigüidades, como por exemplo, o fato do roubo, da divisão de tarefas, da inserção de novos membros, da organização da diretoria, da dívida, dos objetivos do grupo, suas normas entre outras questões.

Os fatos de maior dissenso e conflito no grupo, aqueles que envolvem com maior intensidade seus membros, são os fenômenos que possibilitam uma melhor articulação destes fenômenos na produção da ambigüidade. O que o indivíduo fala tem um sentido no contexto e a análise do discurso da ambigüidade pode auxiliar na compreensão da forma como este conteúdo se expressa no contexto das dinâmicas grupais, de seus conflitos e dissensos relatados nas entrevistas, como no caso do roubo. Um desvio de madeira no início da formação da cooperativa foi um fato que gerou muito desconforto e revolta entre os membros. Este fato é relatado pelos membros de diferentes formas, e a ambigüidade gerada pelo evento é expressa no discurso, assim como é expresso o desconforto dos membros em relação à ambigüidade que resulta do fato.

Após uma organização acerca do relato do fato, a análise visou rastrear como os sujeitos estão manifestando suas experiências subjetivas em relação ao fato que não teve espaço para ser endereçado explicitamente no discurso dos membros durante reuniões e assembléias. A falta de um espaço interno na cooperativa para explicitar as diferentes opiniões acerca de um evento, gerou uma diversidade de interpretações que parecem não ter encontrado um momento no qual seus membros, ao mesmo tempo em que reconhecessem os diferentes sentidos, também confrontassem as diferentes interpretações, gerando uma diversidade de fala com diversos sentidos e interpretações acerca dos eventos vividos pelo grupo. Como estas falas não encontraram espaço de explicitação, os fatos permaneceram envoltos em um aglomerado de sentidos intercalados, o fato não é explicitado, o desconforto permanece presente entretanto, em um campo excluído, sem definição e sem solução, portanto sempre presente, através de temores, receios, anseios e, com o passar do tempo o evento toma outro sentido, até mesmo mítico, pois diferentes sentidos se misturam até haver um esvaziamento da experiência inicial e uma reconstrução daquilo que permaneceu na memória do grupo.

Este campo de exclusão, de não-explicitar ou não-reconhecimento do fato ocorrido, suas diferentes interpretações e seus sentidos é uma forma de se defender da diversidade de opiniões e da sua complexa mediação, que muitas vezes não chegam a um consenso?

No contexto da heterogestão o indivíduo não tem espaço para explicitar seus processos subjetivos no processo produtivo e vive em um contexto de negação da subjetividade do trabalhador, portanto, o grupo no modelo heterogestionário as divergências são minimizadas por um discurso hegemônico no grupo. Seus indivíduos podem não ter que lidar tão intensamente com a ambigüidade e as diferenças individuais que em um espaço autogestionário se tornam importantes para compreender a dinâmica do grupo, as diferenças internas e os conflitos que desencadeiam em rupturas.

Resgatar esse processo subjetivo na lógica da autogestão é vital para pensar sua constituição enquanto um projeto coletivo no qual todos os trabalhadores encontram espaço de expressão de seus desejos, objetivos, ideais, anseios e temores. Sem este reconhecimento, a autogestão pode cair em um vazio, em uma negação de suas dinâmicas e sentidos, e ficar em um campo entre a lógica da heterogestão, onde não se tem espaço para a fala, e a lógica da autogestão, que enquanto objetivo, permanece no horizonte, na busca de reconhecimento das diferenças, e portanto, do reconhecimento da ambigüidade própria da diversidade.

Nestes espaços ambíguos, o indivíduo diz sem falar, e esta pesquisa se preocupa em analisar este não-dito na fala dos entrevistados. O objeto desta pesquisa é o não-objeto da fala, e buscando captar como certos sentidos ficam fora da fala se, caso sejam explicitados podem ser transformadores de uma prática autoritária, na qual somente um sentido prevalece, para uma prática democratizadora, na qual vários sentidos podem ser expressos e vivenciados no grupo. Estes elementos não manifestos na fala podem ser transformadores das práticas pois podem explicitar aqueles sentidos que fazem o sujeito investir psicologicamente na cooperativa como um projeto autenticamente seu. São sentidos que podem ser transformadores da prática uma vez que são fundamentais para o indivíduo compreender o seu próprio sentido dentro do grupo, a razão para estar ali, quais são seus limites, suas expectativas, as normas que procura ver legitimadas e as práticas que deseja concretizar.

Esta pesquisa se dedicou a investigar os vestígios e ecos de elementos intangíveis, plasmados na despretensão dos atos da fala, dos deslocamentos de sentidos, das incoerências discursivas, das incongruências lingüísticas que impactam na dinâmica e na base do projeto coletivo. São ecos da subjetividade dos sujeitos que constroem o projeto por meio das práticas coletivas, que refletem sua cultura e que plasmam no projeto, tanto seu potencial democrático transformador quanto de reprodução das práticas sociais mais autoritárias nas relações sociais e de trabalho.

A análise desses movimentos manifestos na ambigüidade, pode ajudar a deslindar os desafios enigmáticos capazes de transformar as práticas, se forem integrados, ou capazes de desintegrar esforços por seu imobilismo e sua força absurda e desproporcional. Uma força desorganizada e desorganizante por não encontrar seu espaço de ser explicitada, por estar

desorientada, condensando sentidos individuais que não estão encontrando sentido coletivo, que não estão sendo integrados, nem reconhecidos e nem aceitos.

Para Constantino:<sup>33</sup>

a Economia Solidária está imersa em um campo de contradições e lutas, que possuem suas raízes tanto nas ambigüidades do conceito de solidariedade, quanto nas particularidades do empreendedorismo solidário no caso brasileiro. Diante dessa perspectiva, cabe pensar a Economia Solidária dentro do fogo cruzado das ambigüidades do conceito e, desde um nível micro, relativo à gestão do empreendimento em si, até o nível mais político da Economia Solidária, como movimento social, visando a consolidar seu espaço na esfera pública, normatizar suas demandas e a buscar maneiras estratégicas, possivelmente *ad hoc*, de se solucionar a cada nível e estágio o problema do fortalecimento da solidariedade e da consecução de seus objetivos.

Compreender a ambigüidade parece implicar em compreender os contextos nos quais esta ambigüidade está sendo produzida, e compreender os caminhos que os indivíduos estão construindo para manterem seus objetivos iniciais, com suas diferenças, e garantirem sua autonomia em uma proposta coletiva que exige coesão, e construção de consensos. Talvez o importante nessa dinâmica da ambigüidade seja reconhecer quando estes objetivos e valores trabalham para a manutenção de uma lógica de dominação e hierarquização interna no grupo.

As experiências de Economia Solidária, articuladas em um propósito de mudança na forma de organização dos grupos de trabalho, incluindo a valorização da solidariedade e da democracia, pode provocar mudanças de comportamentos, de práticas sociais, de discursos, de reconhecimento social e de um novo projeto comum para os diferentes grupos. Mas, ao mesmo tempo, são experiências que tornam mais explícitas as dificuldades em mudar estas práticas, tornando a tensão entre mudança e reprodução das relações de poder e da ideologia um fenômeno a ser compreendido. A ambigüidade é um dos aspectos desta dinâmica de mudança e reprodução nos grupos que buscam construir relações mais democráticas e solidárias.

As diferentes manifestações da ambigüidade devem ser diferenciadas da ambivalência, da dicotomia e da contradição. A particularidade da ambigüidade é a indiferenciação, na qual não se reconhecem as diferenças entre paradigmas, entre práticas, valores e objetivos desta prática. Nela, não há limite entre diferentes sentidos e ambos parecem conviver com uma tensão implícita entre eles.

Por isso, a ambigüidade surge tanto como um fenômeno social quanto um fenômeno psíquico de busca de integração e de unidade. De outra forma, o sujeito pode sofrer um conflito decorrente das tensões provocadas pela indiferenciação. No primeiro caso a ambigüidade parece ocorrer, por exemplo, por meio de uma identificação grupal em torno daquilo que os membros chamam de “união do grupo”, porém cada um vivencia e significa esta “união” de forma diferente. Existem diferenças que não ficam explícitas no grupo, pelo risco que podem trazer à coesão grupal. O membro da cooperativa, na busca desta coesão, projeta seu ideal no grupo, generalizando sua visão acerca da cooperativa como se fosse um consenso grupal. Para evitar a

33 CONSTANTINO, Alexandre Krügner. A economia solidária e os novos movimentos sociais: um caso paradigmático? **Revista de Economia Solidária e Ação Cooperativa – ESAC**, v. 2, n. 2, p. 112-128, jul./dez. 2007. p. 128. Disponível em: <[http://www.unisinus.br/publicacoes\\_cientificas/imagens/stories/Publicacoes/esacv2n2/04.pdf](http://www.unisinus.br/publicacoes_cientificas/imagens/stories/Publicacoes/esacv2n2/04.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2009.

confrontação das diferenças, não explicita as divergências de sua opinião com a dos demais pois as diferenças freqüentemente geram conflitos dentro do grupo.

Na segunda situação, a ambigüidade oferece ao indivíduo uma defesa ao conflito interno, que pode ser vivenciado de forma ambivalente, como uma oscilação entre se dedicar mais à cooperativa ou sair dela. Esta ambivalência pode ser vivenciada após frustrações e perdas na cooperativa. Entretanto, o indivíduo pode não diferenciar seus sentimentos ambivalentes em relação à cooperativa, e justificar sua oscilação por razões externas, seja para manter intacto seu ideal e a crença no projeto, seja para manter a esperança no seu próprio futuro e no investimento material e simbólico colocado na cooperativa.

A indiferenciação é um fenômeno que caracteriza a ambigüidade no discurso. Para que haja ambigüidade e diferentes sentidos partilhando o mesmo espaço, é necessário que entre eles não haja diferenças que possam ser excludentes. A indiferenciação presente na ambigüidade do discurso explicita um esforço do grupo para integrar as práticas e idéias diferentes em um consenso grupal.

A ambigüidade pode ser analisada neste processo de busca de coesão grupal por meio da indiferenciação de sentidos, significados, valores, normas e objetivos que poderiam fragmentar o grupo. As diferenças internas podem gerar conflitos que precisam ser confrontados, mas para não haver confronto, pode-se recorrer à ambigüidade. Na cooperativa convivem os mais diferentes objetivos que vão de um extremo ao outro, desde o objetivo de sucesso econômico, como por exemplo: “ficar como a [Cooperativa CC]”, uma grande cooperativa agrícola, até os objetivos sociais, como a integração de pessoas que não podem fazer esforço físico ou têm problemas de saúde que limitam a realização de atividades fins na cooperativa. Os indivíduos procuram integrar sentidos diferentes, que são articulados no discurso a fim de resolverem conflitos sem explicitar as diferenças. A participação dos técnico-formadores no processo de construção da cooperativa ocorre por meio de reuniões periódicas, contatos individuais e um processo de formação que vai desde o início da formação do grupo até o alcance de sua autonomia econômica, deixando em aberto a possibilidade de retorno do grupo da cooperativa quando esta procurar apoio na universidade. A construção de sentidos dos formadores parece ser projetada na cooperativa, pois eles participam também da construção de ideais, concepções e valores dos projetos dos grupos incubados. Estes conteúdos são projetados e vivenciados consciente ou inconscientemente pelos formadores a partir da experiência da cooperativa. O grupo de formadores e o grupo da cooperativa passam a conviver, compartilhar e discordar de decisões e direcionamentos dados ao projeto.

No que se refere aos valores da Economia Solidária, passa a existir na cooperativa um discurso comum de coletividade, levando seus membros a questionarem o individualismo e a hierarquia na organização do trabalho. Estas concepções deixam de se fazer presentes explicitamente na construção dos sentidos no grupo. Dessa forma, valores heterogestionários como individualismo tendem a se manifestarem na fala por meio da ambigüidade. Por exemplo, os membros acreditam que é preciso confiar em todos, no ideal de que todos são iguais e de que,

portanto, têm os mesmos compromissos com o projeto. Nessa perspectiva, o controle de entrada e saída de dinheiro por quem não faz parte da diretoria tende a ser visto por alguns membros como desconfiança naquele que faz as contas e, portanto, em uma prática não-cooperativista. Esta crença é sustentada apesar de persistirem as práticas de falta de transparência no controle financeiro da cooperativa. A negação dos membros de que existem práticas internas contrárias ao projeto de autogestão e dos princípios solidários levam a uma indiferenciação entre o que é e o que não é autogestão. Indiferenciação esta que produz uma ambigüidade no projeto e no discurso acerca do projeto do grupo.

Por um lado, não há como mudar as práticas sem que o grupo assimile alguns valores, ideais e práticas da Economia Solidária assim como críticas ao capitalismo. Nesta articulação, entre as práticas individualistas, competitivas e de luta por poder e as práticas cooperativistas, solidárias e autogestionárias, o indivíduo assimila a proposta da Economia Solidária negociando seu processo de mudança. Por outro lado, a indiferenciação é um movimento que explicita os sentidos novos que o indivíduo produz a partir da tensão discursiva entre Economia Solidária e o capitalismo. Ele não diferencia no discurso, mas por meio da análise do discurso é possível encontrar alguns sentidos que estão se construindo nesta intersecção e que podem apontar para mudanças e práticas novas na cooperativa.

A mudança ainda não se consolidou, o indivíduo parece negociar no grupo os valores e práticas que idealiza e que busca na cooperativa. A indiferenciação o protege de uma escolha que para ele seria prematura, que fica entre o individualismo e o cooperativismo. Por outro lado, a indiferenciação se torna, muitas vezes, uma forma de manter as práticas individualistas com um discurso solidário. Assim, a indiferenciação mantém a presença de papéis diferentes no projeto da cooperativa. Quando o cooperado acredita que precisa ser mais competitivo para atingir uma produção maior, assume um papel mais instrumental e pragmático; quando sente necessidade de ter apoio institucional da universidade e outros órgãos, seu papel assume elementos com um aspecto mais social com demandas por proteção social e apoio governamental. Quando participa de eventos como o Fórum de Economia Solidária resgata os valores comunitários. Ou seja, o projeto de Economia Solidária oferece um espaço complexo, entre a inserção no contexto econômico do capitalismo e a proposta de transformação social, nas relações internas e externas ao grupo.

A ambivalência surge quando para resolver a ambigüidade, de forma que o indivíduo separa sentidos em extremos, colocando em uma dicotomia os sentidos diferentes. Ao se ver confrontado, a indiferenciação não se sustenta e ele passa a viver em dualidades, dicotomias e oposições entre valores, crenças e práticas. Quando as tensões no grupo se tornam conflitos explícitos, os indivíduos procuram diferenciar os aspectos envolvidos. Assim, a ambigüidade pode levar o grupo à dissociação, uma solução que separa as diferenças de forma dicotômica entre o grupo e que resulta em fragmentações internas. A tentativa de coesão que organizaria o grupo, integrando diferentes elementos, pode ser percebida como desorganização, desordem e confusão.

Nesse movimento de fragmentação, o grupo ou indivíduo que recebe a projeção negativa precisa ser extirpado para que o projeto volte a funcionar, com suas ambigüidades.

Esta ambigüidade contribui para a transformação ou para a adaptação no sistema capitalista? Como estes sujeitos vivenciam a ambigüidade no cotidiano, em meio a sofrimentos, vazio existencial, angústias e conflitos, que sentidos eles constroem em seus discursos que refletem essa experiência? No contexto contraditório entre a perspectiva da Economia Solidária e a perspectiva da Economia de Mercado, que gera sentimentos e comportamentos ambíguos, como são negociadas as regras da organização do trabalho autogestionário?

A ambigüidade, vivida pelo grupo durante a estruturação da cooperativa, é marcada por uma contradição de difícil resolução: enquanto a prática interna da cooperativa está baseada na solidariedade, a sua relação com o mercado está pautada pela competitividade. A partir dessa constatação, compreende-se a importância de refletir a experiência do indivíduo nas relações grupais da cooperativa, buscando articular as ambigüidades expressas no discurso dos cooperados com as matrizes discursivas do Capitalismo e da Economia Solidária.

No estudo teórico foi possível perceber que a ambigüidade é um conceito que sofre um julgamento de valor em alguns estudos e no senso comum. Seja no sentido de associá-la a erro, equívoco, incerteza e obscuridade; como no sentido de associá-la a criatividade, mudança, originalidade e liberdade para criar novos sentidos.

A ambigüidade e a criatividade se associam nos estudos literários, sobretudo à poesia. Para Facioli<sup>34</sup> quando “se cria uma metáfora, seu valor de figura que coloca a visão de um diferente que é igual, funcionando na sua tensão lógica das semelhanças, trabalha-se segundo o mesmo desenho da ambigüidade”. A abertura para a ambigüidade facilita o aparecimento na linguagem do absurdo, estranho, inusitado. “Falamos de invenção de semelhanças, insights de similaridades, efeitos e deslocamentos de sentido, abertura para o múltiplo e outros”.<sup>35</sup>

Por outro lado, o equívoco, a incerteza está associada ao uso da ambigüidade como estratégia de manipulação e de abuso de poder. Paranhos<sup>36</sup> faz um estudo do discurso ambíguo de Getúlio Vargas para conquistar a confiança dos trabalhadores. Para o autor os apelos do então presidente fortaleciam sua imagem como líder, se moldando àquilo que o povo esperasse ouvir, para que a massa o apoiasse incondicionalmente, fazendo constante uso dos desejos populares para a conquista das massas e o apelo à identificação. Para Paoli<sup>37</sup> “a situação na década de 20 é peculiar e ambígua: todos pedem um tipo de iniciativa geral que envolva a reorganização da sociedade, mas a perspectiva política de encaminhá-la está impregnada de uma fórmula profundamente autoritária, a da imposição de uma “democracia social” por um poder centralizado”.

34 FACIOLI, Adriano Machado. **O poético e a clínica**: da verdade à ambigüidade. 1999. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999. p. 92.

35 FACIOLI, Adriano Machado. **O poético e a clínica**: da verdade à ambigüidade. 1999. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999. p. 109.

36 PARANHOS, Adalberto. **O roubo da fala**: origens da ideologia do trabalhismo no Brasil. São Paulo: Boitempo, 1999.

37 PAOLI, Maria Celia. Trabalhadores e cidadania: experiência do mundo público na história do Brasil moderno. **Estudos Avançados**, v. 3, n. 7, p. 40-66, set./dez. 1989. p. 11. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141989000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141989000300004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 1 jan. 2010.

A ambigüidade está relacionada à construção das práticas sociais e da concepção de homem e de mundo. A cultura e as relações sociais moldam as identidades, e a pós-modernidade defende que estes moldes podem ser desconstruídos, sofrerem rearranjos, para que os sujeitos possam expressar suas necessidades e seus desejos, sejam mais autênticos e autônomos. Por outro lado, estes rearranjos podem exigir do sujeito uma identidade plástica, moldável, semelhante à identidade “como se” abordada por Goffman.<sup>38</sup> Outras teorias questionam se a afirmação de diferenças não tem como conseqüência uma hierarquização ainda maior nas relações sociais. Outra crítica é que estas afirmações não levam em conta as questões históricas de formação das identidades, considerando mutáveis as identidades, sendo que esta historicidade determina as relações sociais no presente.

Devido à escassa literatura acerca da ambigüidade, foram escolhidos os debates que mais enriquecem a compreensão do fenômeno da ambigüidade em um projeto social.

O aporte teórico escolhido está centrado na Sociologia de Simmel e na Sociologia Clínica com ênfase na análise das contradições sociais, dos conflitos e da formação e manutenção dos grupos, e da análise de Bauman acerca dos fenômenos da modernidade líquida.

Ao investigar os discursos ambíguos, este estudo propõe analisar a ambigüidade como fenômeno especialmente presente nos momentos de transição e de mudança, assim como nos momentos de afirmação de crenças, de ideologias e de reprodução de relações de poder.

Na busca de compreender a ambigüidade no grupo, será focado o discurso dos dois grupos, dos cooperados e dos formadores membros da incubadora de cooperativas, acerca de suas práticas, seus ideais e sua história.

Para tanto, serão utilizados os métodos da história de vida, individual e grupal como norteadora das entrevistas, e três técnicas de análise: a análise semântica do discurso ambíguo, a partir da qual será possível construir uma análise do discurso dos membros dos grupos, para finalmente construir as categorias para análise do conteúdo, finalizando assim a interpretação e compreensão dos discursos individuais e grupais.

**Pergunta de pesquisa:** Quais são as manifestações e os possíveis impactos das ambigüidades produzidas nos discursos dos cooperados e dos técnico-formadores no processo de formação e estruturação da proposta da Economia Solidária em uma Cooperativa Popular?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a ambigüidade no discurso dos cooperados e dos técnico-formadores em uma cooperativa popular incubada a partir da proposta da Economia Solidária.

---

38 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Analisar como as indiferenciações discursivas dos cooperados e dos técnico-formadores manifestam diferentes sentidos acerca da Economia Solidária;
- b) Identificar as manifestações da ambigüidade nos discursos do grupo acerca da organização interna do trabalho e na tomada de decisão pelos membros da cooperativa e pelos técnico-formadores da Incubadora;
- c) Investigar a relação entre a ambigüidade discursiva e os conflitos latentes que atuam na dinâmica grupal dos cooperados e dos técnico-formadores ao experienciarem a proposta da Economia Solidária.
- d) Analisar o papel da ambigüidade na dinâmica de crise e transição viabilizadora do processo de transformação das práticas ou como reprodutora de práticas heterogestórias.

### 1.2 HIPÓTESES

- a) A ambigüidade enquanto estratégia de estruturação da cooperativa pode tanto favorecer a construção de novos sentidos quanto esvaziar os sentidos pelo excesso de significados?
- b) Há no grupo ambigüidades que dão suporte para necessidades organizacionais ou expectativas do grupo em torno do projeto da Economia Solidária?
- c) A ambigüidade revela conflitos latentes que o grupo pode ser levado a confrontar nos momentos nos quais não é mais possível ignorar as diferenças entre os indivíduos, ou entre objetivos, intenções, valores, normas e concepções na experiência grupal?
- d) A ambigüidade pode assumir diferentes funções nas dinâmicas do grupo, que a princípio podem ser separadas em dois grandes grupos: as que ajudam a promover a reprodução das relações de poder da ideologia capitalista e as que ajudam a integrar os novos sentidos da experiência da economia solidária dentro da cooperativa?

## 2 A PESQUISA DA AMBIGÜIDADE EM UMA COOPERATIVA POPULAR: CONCEPÇÕES EPISTEMOLÓGICAS E PERCURSO METODOLÓGICO

“Na linguagem, na religião, na arte e na ciência, o homem não pode fazer mais do que construir seu próprio universo – um universo simbólico que lhe permite entender e interpretar, articular e organizar, sintetizar e universalizar sua experiência humana”<sup>39</sup>

A ambigüidade e sua dinâmica nas relações sociais podem ser analisadas tanto enfatizando os aspectos sociais quanto a dinâmica psíquica de cada sujeito. Esta pesquisa parte, principalmente, dos pressupostos da Sociologia Formal de Simmel e da Sociologia Clínica de Enriquez para analisar a ambigüidade na dinâmica grupal. Esta abordagem interdisciplinar oferece uma perspectiva que apóia a análise tanto dos temas que envolvem fatores macro-estruturais, tais como a ideologia, quanto os fatores individuais, tais como a experiência subjetiva e inconsciente dos sujeitos.

Assim, nesta pesquisa, a abordagem da interdisciplinar ofereceu o aporte necessário para analisar aspectos da dinâmica grupal e da história individual dos sujeitos que constroem diferentes sentidos no discurso a partir do projeto de uma cooperativa popular.

A Sociologia Clínica e a sociologia de Simmel e Bauman criam um campo de interdisciplinaridade teórica e metodológica que possibilitou o aprofundamento da análise da ambigüidade especificamente, por abordarem conceitos e reflexões acerca da multiplicidade de sentidos, da complexidade das relações sociais considerando múltiplos elementos no processo de interação e sociação, assim como a possibilidade de relacionar os estudos entre si para a compreensão do fenômeno da ambigüidade no discurso dos sujeitos. Esta interdisciplinaridade oferece possibilidades metodológicas que aprofundam temas transversais e abrem novos campos de estudo na sociologia. Portanto, a relação entre a Sociologia Formal e a Sociologia Clínica possibilitou um diálogo entre as áreas para a compreensão do fenômeno da ambigüidade, respeitando os limites de uma pesquisa que se propõe interdisciplinar baseada em uma articulação dinâmica e integradora nas complementaridades e diferenças - ao invés de uma separação dicotômica – entre a psicanálise e a sociologia, entre teoria e prática, subjetividade e objetividade, ausências e presenças, silêncios e palavras, discursos implícitos e explícitos, conflitos e consensos.

A ambigüidade é um tema que pode ser delimitado a partir diferentes enfoques teóricos. Do ponto de vista positivista ela é vista como um erro, um equívoco da linguagem, que se coloca no discurso quando o sujeito não está sendo racional, não sabe ou não domina o tema sobre o qual está falando.

Esta concepção muda quando os teóricos da lingüística passam a questionar a possibilidade de uma língua pura, sem singularidade. Assim, os conceitos de língua e discurso passam a se diferenciar, diferenciando também a compreensão acerca da ambigüidade na

---

39 CASSIRER, E. **Ensaio sobre o homem**: introdução a uma filosofia da cultura humana. São Paulo: Martins Fontes, 2005. p. 359.

linguagem. Para diferenciar o conceito de língua do conceito de discurso, Ferreira<sup>40</sup> afirma que, “assim como a organização da língua está determinada pela ordem do discurso, a *organização social* (classes, divisões...) estaria determinada pela *ordem da história* (ideologia, discurso...). Em outras palavras: a materialidade do discurso (concreta) é a língua e a materialidade da história é o social”. A autora parte para um processo de distinção da ambigüidade em relação a outras terminologias correlatas sem contudo demarcar limites rígidos. Para ela, o analista de discurso “tem o compromisso de explicitar em seus trabalhos que contornos fluidos, tênues e oscilantes não se confundem com limites indistintos, vagos e imprecisos”.

Essa concepção se complementa com o ponto de vista da fenomenologia, pois a percepção é, nesta perspectiva teórica, em si mesma, ambígua; ou seja, para a fenomenologia toda linguagem é fundamentalmente ambígua porque a ambigüidade é uma condição da percepção humana. Entretanto, já para a psicanálise, a estrutura ambígua tem funções e intensidades diferenciadas, aparecendo tanto como forma de estruturação da personalidade, quanto como um fenômeno disperso nas interações devido à interpretação, pois segundo Bleger,<sup>41</sup> a ambigüidade seria muito mais um fenômeno reconhecido na intersubjetividade, o que alguns sujeitos percebem de forma indiferenciada, outros diferenciam.

As categorias e as antinomias são formas de estabelecer as distinções na ciência, para diferenciar e categorizar os fenômenos que estuda. Estas diferenciações, definições e categorias delimitam e possibilitam a existência das áreas de pesquisa. No entanto, a ambigüidade não será delimitada a priori como um equívoco ou como criação de novos sentidos, pois é necessário analisar sua manifestação no discurso dos sujeitos em interação para compreender seu papel nos processos de sociação. O fenômeno da ambigüidade é focado, neste presente estudo, como um aspecto discursivo que revela os diferentes sentidos presentes nas dinâmicas grupais e individuais que impactam na estruturação de uma cooperativa popular.

Para Freitag:<sup>42</sup>

as ciências humanas só podem justificar-se hoje em dia se contribuírem para uma resposta aos desafios do presente, e esses desafios são todos de natureza ética: a batalha pela paz, pelo desenvolvimento e pela preservação da natureza. As ciências humanas ajudam a elucidar a moralidade; esta dá sua justificativa contemporânea às ciências humanas.

A escolha teórica da Sociologia de Simmel e da Sociologia Clínica fundamenta a análise do discurso para compreensão da ambigüidade acerca da dinâmica de constituição dos grupos nos projetos de Economia Solidária. Este estudo pressupõe que a ambigüidade presente no discurso pode revelar a complexa rede de sentidos articuladas no processo de constituição e estruturação de uma cooperativa popular, e como esta rede está constantemente impactando nas decisões e sofrendo o impacto das experiências do grupo. Este estudo busca analisar como

---

40 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 37.

41 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

42 FREITAG, Bárbara. **Itinerários de Antígona**: a questão da moralidade. São Paulo: Papirus, 1997.

ocorrem os discursos ambíguos ao longo das entrevistas, e a relação entre estes discursos e a dinâmica grupal relatada por seus membros na construção da história coletiva da cooperativa.

O foco deste trabalho é pesquisar os sentidos ambíguos construídos no discurso e sua finalidade para o grupo. Em última instância, a posição teórica impacta no método de análise e intervenção, portanto o conceito de ambigüidade está fundado nas reflexões de Simmel acerca da importância da interação no processo de unificação grupal, e da psicanálise acerca do laço social, especialmente a partir dos estudos de Bleger e de Enriquez.

Os fundamentos do estudo psicanalítico auxiliam na busca de compreensão da dinâmica grupal e possibilita o diálogo com a sociologia. O que interessa a este trabalho é focalizar na dinâmica grupal. O foco não se situa nem a macroestrutura, nem nas fantasias individuais, mas nos sentidos construídos a partir da dinâmica grupal e seu impacto na organização e na finalidade de uma cooperativa popular.

Segundo Simmel,<sup>43</sup> seu método confere aos sujeitos uma posição central na análise das dinâmicas sociais, sendo esta uma condição para a compreensão dos eventos coletivos pois “é preciso admitir que não existe outra coisa senão os indivíduos [...] Então, somente por mero procedimento de método, é que falamos a respeito do Estado, do direito, da moda, etc., como se fossem seres indivisíveis”, assim, esta pesquisa se contextualiza em uma cooperativa e em sua equipe de formadores, considerando sua unidade como um espaço de interações heterogêneas entre os indivíduos. De forma complementar, Enriquez e Bleger buscam compreender a função da ambigüidade na dinâmica inconsciente, revelando que o processo de indiferenciação pode ter diferentes funções para os indivíduos e suas interações sociais. Segundo Enriquez,<sup>44</sup> as cooperativas ao buscarem a coesão e a homogeneidade, podem alimentar ilusões que impedem o reconhecimento de outros processos interativos e subjetivos no grupo: a presença da pulsão de morte, do desejo de morte dos pais fundadores, da angústia do despedaçamento, da doença da idealização, e de uma visão menos ingênua dos processos grupais.

A análise da ambigüidade na Economia Solidária transcende os limites encerrados na “organização disciplinar do conhecimento”.<sup>45</sup>

A ambigüidade discursiva é um conceito de mediação entre as áreas, ela integra uma problemática presente em diferentes disciplinas teóricas: lingüística, filosofia, psicanálise, sociologia, entre outras. No presente estudo, a ambigüidade foi delimitada a partir de sua manifestação no discurso dos participantes da pesquisa, a partir da perspectiva sociológica, especialmente na análise do processo de integração de Simmel, processo este que passa por uma ambigüidade dos sentidos para uma diferenciação em um todo compartilhado socialmente. A análise do discurso em um contexto que integra estes diferentes sentidos deve ser também

---

43 SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 49. (Grandes cientistas sociais, 34).

44 ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

45 BURSZTYN, Marcel; SAYAGO, Doris. A tradição da ciência e a ciência da tradição: relações entre valor, conhecimento e ambiente. In: GARAY, Irene; BECKER, Bertha. **Dimensões humanas da biodiversidade**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 104.

descrita, pois a ambigüidade só pode ser analisada estando delimitada no contexto onde ocorre. Este contexto ao ser descrito, manifesta os diferentes elementos presentes que contribuem para que as questões se manifestem de forma mais ambígua para o grupo.

Esta pesquisa foi conduzida a partir desta perspectiva interdisciplinar, com ênfase na sociologia, especialmente a sociologia de Simmel e na Sociologia Clínica. A interdisciplinaridade proposta neste trabalho aproxima-se de uma visão complexa dos fenômenos sociais que, segundo Morin<sup>46</sup> deve considerar os seguintes pressupostos: (a) reconhecer a singularidade, a temporalidade e a localidade dos fenômenos; (b) identificar os aspectos que dão unidade e marcam as diferenças em cada fenômeno; (c) considerar o papel do acaso; (d) fazer uma reflexão da relação entre pesquisador e objeto de estudo, e entre objeto e contexto de estudo; (e) no decorrer do processo de pesquisa, repensar as racionalidades que fundamentam as reflexões. A abordagem interdisciplinar na pesquisa científica ocorre em diversas áreas e tem se mostrado um esforço dos pesquisadores em compreender e articular diferentes reflexões teóricas aos contextos de suas pesquisas. A ambigüidade se caracteriza por esta complexidade presente em outros estudos que exigem dos pesquisadores, análises multidimensionais em suas pesquisas,<sup>47,48,49,50</sup> ao investigarem objetos que não se explicam em uma única abordagem.<sup>51</sup>

Portanto, a construção metodológica desta pesquisa se deu em três etapas que podem ser assim descritas:

a) realização de uma pré-análise da ambigüidade no discurso do grupo a partir das narrativas de história de vida dos membros-fundadores da cooperativa popular estudada.

b) construção de uma análise bibliográfica a partir do aporte teórico da sociologia clínica, e dos estudos de Simmel, buscando vários pontos de vista e posições em relação ao problema, buscando definir os conceitos historicamente e delimitando as categorias de análise para que auxiliem na investigação de campo e na análise do problema da pesquisa. Assim como a revisão da literatura acerca da Economia Solidária, da ambigüidade em várias abordagens teóricas e da análise do discurso, principalmente em Fairclough.

c) procedimentos metodológicos de investigação com a construção de estratégias de investigação que possibilitassem uma maior compreensão do fenômeno no campo de estudo: instrumento de pesquisa e definição dos procedimentos de coleta e análise.

---

46 MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.

47 BAUMGARTEN, Maíra. Sociedade e conhecimento: ordem, caos e complexidade. **Sociologias**, v. 8, n. 15, p. 16-23, 2006.

48 FLORIANI, Dimas. Ciências em trânsito, objetos complexos: práticas e discursos socioambientais. **Ambiente e Sociedade**, v. 9, n. 1, p. 65-80, jan./jun. 2006.

49 MORIN, Edgar. **Atelier ao vivo do pensamento de Edgar Morin**. São Paulo: SESC, 2000. Palestra realizada em evento do SESC em agosto de 2000. Disponível em: <<http://edgarmorin.sescsp.org.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

50 DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

51 FLORIANI, Dimas. Ciências em trânsito, objetos complexos: práticas e discursos socioambientais. **Ambiente e Sociedade**, v. 9, n. 1, p. 65-80, jan./jun. 2006. p. 72.

Finalmente, a proposta metodológica desta pesquisa é combinar quatro recursos metodológicos:

1) coleta de dados: por meio da construção da história de vida narrativa, com entrevistas individuais, entrevistas focais, de reuniões entre os membros e uma reunião entre os membros da cooperativa e a equipe da incubadora;

2) análise semântica dos termos que possuem maior ambigüidade no discurso dos sujeitos entrevistados;

3) análise do discurso dos enunciados com ambigüidade semântica, a partir do aporte teórico da sociolinguística e a partir dos estudos de Simmel e Enriquez;

4) análise do conteúdo e categorização da ambigüidade na interpretação dos dados a partir das análises de discurso, considerando as dimensões da estruturação da cooperativa.

Esta pesquisa se pautou pelas diretrizes éticas consensuadas na academia, como a confidencialidade das informações, anonimato dos participantes e participação voluntária na pesquisa<sup>52</sup>.

## 2.1 METODOLOGIA DE ABORDAGEM: PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

### 2.1.1 Coleta de dados: Escolha do grupo pesquisado

A cooperativa pesquisada foi fundada em dezembro de 2000 na Cidade de Curitiba. O grupo foi escolhido por assumir um projeto de organização e estruturação de uma cooperativa popular na proposta da Economia Solidária.<sup>53</sup>

O grupo passou por um processo de formação de aproximadamente 8 (oito) meses. Portanto, o grupo se reconhecia no início do projeto como uma nova forma de organização do trabalho, buscando a autogestão, com princípios diferentes do capitalismo e valores baseados na solidariedade, democratização das relações sociais e de trabalho. São estes grupos que vivenciam uma interação intencionalmente diferente das relações de competição e de exploração do mercado capitalista.

No momento das entrevistas o grupo passava por uma crise interna, com risco de fechamento da cooperativa decorrente de vários fatores que estão presentes no discurso dos cooperados acerca do processo de estruturação, organização, conquistas e crises da cooperativa.

Em maio de 2008 foram realizadas três entrevistas na cooperativa. Estas primeiras entrevistas tiveram como intuito restabelecer o contato com o grupo, apresentar ao grupo a proposta da pesquisa e averiguar a possibilidade de continuidade da pesquisa em um grupo que estava em um momento crítico economicamente, com dívidas e cogitando o fechamento da cooperativa. A cooperativa contava naquele momento com dois membros atuantes, que

<sup>52</sup> Modelo do Termo de Consentimento (Apêndice E)

<sup>53</sup> Foram realizadas entrevistas entre o grupo de membros-fundadores em junho e julho de 2003 para minha dissertação de mestrado, e que constituíram neste projeto um corpus para uma pré-análise do discurso. Entre 2008 e 2009 foram feitas as entrevistas que constituíram o corpus de análise das entrevistas.

trabalhavam e cuidavam do barracão onde a cooperativa produzia, e com cerca de 30 cooperados, alguns indo esporadicamente ao barracão. Segundo o relato do grupo entrevistado, alguns membros se distanciaram definitivamente por terem conseguido outra forma de inclusão no mercado de trabalho ou decorrente de outros fatores como: doença, dificuldades financeiras para ir para a cooperativa, conflitos recorrentes no grupo. Alguns membros da cooperativa explicitaram sua expectativa de que este trabalho explicitasse as dificuldades em se formar uma cooperativa, para que saibam que “é difícil”, que não tem “só o lado bom”. Portanto, as entrevistas foram realizadas em um contexto da cooperativa onde prevaleceram nos relatos dos membros muitas avaliações do processo, das experiências de crise e de desgaste das expectativas com a proposta da cooperativa.

Após as primeiras entrevistas com os membros da cooperativa, procurou-se uma aproximação com a Incubadora, especialmente com aqueles membros da equipe da Incubadora IES que participaram do processo de formação e assessoramento ao grupo pesquisado, com intuito de apresentar a pesquisa e solicitar sua participação com algumas entrevistas. Alguns daqueles que se dispuseram a participar o fizeram com o intuito de contribuir para uma colega de trabalho na Economia Solidária, com a qual em outros momentos já haviam compartilhado opiniões, reflexões e a prática em alguns grupos incubados. Os integrantes da Incubadora expuseram muitas vezes uma opinião crítica e outras vezes propositiva em relação à atuação nos grupos incubados, espera-se que esta pesquisa venha contribuir para algumas destas reflexões que foram levantadas no decorrer das entrevistas. A Incubadora passava por um momento de reestruturação, com uma nova equipe de trabalho, sendo que muitos daqueles que tinham atuado na cooperativa pesquisada já haviam saído da Incubadora. Apenas dois dos membros que haviam saído foram localizados, e aceitaram participar contribuindo com a pesquisa relatando sua experiência no processo de assessoramento à Cooperativa CES.

A realização das entrevistas individuais foi registrada em áudio-gravação e posteriormente degravadas na íntegra, passando posteriormente à análise semântica e análise do discurso, buscando identificar os núcleos de pensamento, de diferentes sentidos ou significados e as representações associadas ao discurso.

O processo de degravação priorizou a transcrição mais próxima à das falas dos sujeitos entrevistados. Foram transcritas as falas sem considerar a justaposição entre os falantes na degravação das entrevistas em grupo, buscando colocar na seqüência das idéias apresentadas por cada um dos membros presentes. Os silêncios foram sinalizados por reticências “...” e as pausas mais longas por parágrafos. Segundo Fairclough (2001:280) “a transcrição impõe necessariamente uma interpretação da fala”, por este motivo, priorizou-se a análise com a leitura das degravações e concomitante audição dos trechos selecionados dos relatos.

Estes trechos selecionados seguiram a proposta de Fairclough (2001:281) focalizando os momentos críticos do discurso, os pontos críticos onde a linguagem explicita ambigüidades discursivas de forma mais evidente. Esta primeira seleção foi organizada em um quadro de análise para cada participante das entrevistas, procurando descrever a ambigüidade analisada, seu

contexto e suas implicações. Desta forma, a partir desta seleção foi possível agrupar aqueles pontos críticos onde as ambigüidades apareciam de forma mais recorrente, configurando assim um fenômeno importante no discurso dos participantes da pesquisa. Abaixo se apresenta um exemplo deste quadro de seleção dos trechos das entrevistas:

Palavra-chave	Trecho selecionado	Contexto	Ambigüidade
Quem decide?	“Ficou assim que eles é que iam decidir ... o que eles achassem certo”	Embora a incubadora discuta, quando não entra em consenso não leva a discussão para o grupo incubado	A incubadora não orienta o grupo em questões polêmicas, não expõe suas dúvidas. O papel de educadora pode atuar de forma conflitante com um projeto de autogestão e de construção coletiva. Se não tem a resposta, deixa o grupo sem elementos para compreender a polêmica das questões em debate.
Decisão e discussão	“as questões que nós levantamos na nossa discussão não foi levantado lá, e não continuou na incubadora esses dias...”	Contexto de formação, assessoria (aspecto educacional, papéis)	

Quadro 1 – Ambigüidades selecionadas a partir dos momentos críticos dos relatos dos participantes da pesquisa  
Fonte: A Autora.

As entrevistas<sup>54</sup> totalizaram 30 (trinta) encontros,<sup>55</sup> com 25 (vinte e cinco) entrevistas individuais, 4 (quatro) entrevistas em grupo e com a gravação de 1 (uma) reunião de planejamento entre a equipe de formadores da Incubadora e os membros da Cooperativa, com um total de cerca de 30 horas de entrevista. As entrevistas foram degravadas, compreendendo um corpus de análise de mais de 700 páginas. A Incubadora IES e a Cooperativa CES disponibilizaram seus documentos, registros e relatórios para auxiliar na reconstrução da história da Incubadora e da Cooperativa, a lista dos documentos disponibilizados encontra-se no apêndice<sup>56</sup> deste trabalho e totalizou cerca de 500 páginas de documentação fotocopiada.

Os nomes foram escolhidos aleatoriamente do livro “Viva o Povo Brasileiro”<sup>57</sup> de João Ubaldo Ribeiro, não guardando referência entre os entrevistados e as personagens do romance, portanto não há relação nem quanto a aspectos psicológicos, de caráter, funções ou papéis sociais, apenas a referência ao gênero (feminino, masculino) se mantiveram.

### 2.1.2 Coleta de dados: a narrativa da história de vida

Na experiência cooperativa encontram-se diferentes níveis de preocupações: econômico, familiar, político, social, cultural, educacional, de subsistência, reconhecimento e realização. Além disso, nela interagem diferentes áreas de conhecimento: o jurídico e a legalização das cooperativas, a economia e a hegemonia capitalista, a administração e novas relações de trabalho baseadas na autogestão, e a psicologia que, neste trabalho procura analisar a construção da história de vida e os fenômenos psicossociais na relação da história individual e coletiva. A

54 Lista dos participantes da pesquisa (Apêndice A)

55 Lista das entrevistas em ordem cronológica (Apêndice B)

56 Lista dos documentos disponibilizados pela Cooperativa (Apêndice C) e pela Incubadora (Apêndice D).

57 RIBEIRO, João Ubaldo. **Viva o povo brasileiro**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984. A narrativa do romance percorre quatro séculos da história do Brasil, desde o século XVII com chegada dos holandeses à Bahia, até os anos 70 do século XX, que se desenvolve em uma narrativa ficcional com objetivo de expressar a opinião do autor acerca da construção da identidade brasileira.

construção da história individual e coletiva é uma forma de construir o contexto das repetições históricas e lingüísticas na experiência do grupo.

Gaulejac<sup>58</sup> enfatiza que “uma verdadeira ciência dos relatos de vida deve permitir dar conta desta “intersecção”, situando-se em três níveis: no dos seus fatos, de seus significados inconscientes e de sua expressão subjetiva”. Ou seja, na experiência humana há uma superposição de elementos culturais, sociais, econômicos que se ligam aos fenômenos psíquicos (conscientes e inconscientes) individuais e grupais.

A construção de uma história de vida é entendida como um processo social, mas que é experimentado subjetivamente, ou seja, o eu do sujeito busca uma unidade individual e neste movimento ele organiza sua história e sua identidade. Ao produzir a história os indivíduos expressam sentidos em relação à sua experiência, suas expectativas e suas práticas no momento em que reconstruem sua história. Segundo Levy,<sup>59</sup> o objetivo da metodologia da história de vida é “compreender o que as pessoas comunicam, respeitando o sentido que elas mesmas dão ao que relatam e ao que vivem”.

Ao utilizarmos esta metodologia devemos considerar que o discurso de cada um é singular, único, e de certa forma, é uma totalidade, o discurso como um todo tem sua história, buscando dar uma coerência entre o passado, o presente e o futuro. Para Levy<sup>60</sup> “o ato de contar sua própria história é uma forma para o indivíduo tomar distância do seu passado e viver esta mutação social de que está falando”. No momento que os indivíduos relatam a história da cooperativa, expressam como se sentem e como se posicionam no grupo. Longe de ser uma tarefa fácil, esse processo mobiliza sentimentos e conflitos freqüentemente vividos de forma subjacente na cooperativa. Os relatos podem vir a explicitar e atualizar conflitos, antes vividos de forma latente no grupo, e que podem originar novos desentendimentos entre os membros da cooperativa, dependendo se o movimento principal é de tentativa de negociação e de busca do bem estar coletivo ou se trata de uma luta por poder e privilégios. A metodologia da história de vida considera que “além da história oficial, [existe] a construção de um imaginário coletivo que repercute sobre sua dinâmica funcional”.<sup>61</sup> E é este relato que possibilita a análise de um fenômeno implícito como a ambigüidade.

A construção da história de vida<sup>62</sup> a partir da experiência na cooperativa, desde a sua constituição, será dividida em dois capítulos, da história da cooperativa e da história da incubadora. Sendo que na história da cooperativa foram construídos quadros cronológicos acerca dos eventos relatados acerca da história da cooperativa.

---

58 GAULEJAC, V. Historias de vida y sociología clínica. **Temas Sociales**, Santiago de Chile, v. 23, mayo, 1999.

59 LEVY, A. O vínculo entre história individual e história coletiva. **Revista do Mestrado em Psicologia de Comunidades e Ecologia Social**, v. 3, n. 6, 1995. p. 16.

60 LEVY, A. O vínculo entre história individual e história coletiva. **Revista do Mestrado em Psicologia de Comunidades e Ecologia Social**, v. 3, n. 6, 1995. p. 14.

61 NASCIUTTI, J. C. R. A questão do poder ideológico nas instituições: uma análise psicossocial clínica. **Revista do Mestrado em Psicologia de Comunidades e Ecologia Social**, ano 3, n. 6, 1995. p. 28.

62 Roteiro para as entrevistas (Apêndice F) e construção da história da cooperativa (Apêndice G)

## 2.2 TRATAMENTO METODOLÓGICO E CONCEPÇÃO DE ANÁLISE DOS DADOS

### 2.2.1 Análise semântica

Ao realizar uma análise da ambigüidade do discurso no corpus das entrevistas realizadas entre 2008 e 2009 com os cooperados e os membros da equipe da incubadora pode-se perceber a complexidade do fenômeno da ambigüidade na experiência do grupo. Portanto, a análise semântica precisou ser incluída no processo de análise da ambigüidade para auxiliar na diferenciação das manifestações da ambigüidade no discurso do grupo. A análise semântica possibilita analisar as trocas de significados tidos como equivalentes, mas que no contexto da fala podem ambos apontar para direções diferentes de interpretação, ou pelo contrário, termos que aparentemente não parecem ter relação ficam associados com um mesmo significado no discurso dos sujeitos. Alguns termos são específicos de determinados contextos, entretanto ganham um outro significado quando são deslocados na linguagem, e a semântica orienta uma análise entre os termos e seus significados contextualizados.<sup>63</sup> O sujeito condensa diferentes sentidos nos termos, complexifica seu significado e muda sua dinâmica no discurso. Os sentidos podem ser explícitos, mas ficam freqüentemente implícitos no discurso.

Este é um primeiro passo para analisar o fenômeno da ambigüidade, que possibilita diferenciar e investigar sua manifestação no discurso. Posteriormente estas ambigüidades foram analisadas de acordo com sua função na dinâmica grupal, a partir da análise do discurso ambíguo dos sujeitos da pesquisa.

Cançado<sup>64</sup> oferece vários exercícios para verificar a ambigüidade nas sentenças, este método foi utilizado para verificar e analisar a ambigüidade no discurso dos sujeitos da pesquisa. Os estudos semânticos oferecem uma base de análise que possibilitam diferenciar as ambigüidades no discurso e encontrar nas falas os sentidos que o contexto especifica que deve ser selecionado. Para a análise semântica, quando um termo assume diferentes sentidos no discurso, ele é um termo ambíguo.

O foco da análise semântica auxilia no encaminhamento posterior da análise do discurso. O objetivo desta pesquisa é analisar os termos ambíguos para realizar a análise do discurso, contextualizando as ambigüidades discursivas. É na análise do discurso de Norman Fairclough<sup>65</sup> que a pesquisa se apóia para investigar o fenômeno da ambigüidade, na sua articulação com a Economia Solidária, na interação entre os membros (Simmel), dinâmica grupal (Enriquez) e de seu impacto na organização e estruturação da cooperativa.

A análise semântica da ambigüidade teve como intuito identificar no discurso dos cooperados e dos técnicos, os termos, enunciados e textos ambíguos que são produzidos no discurso sobre a cooperativa.

---

63 TAMBA-MECZ, Irene. **A Semântica**. São Paulo: Parábola, 2006. p. 51-52.

64 CANÇADO, Márcia. **Manual de semântica: noções básicas e exercícios**. Belo Horizonte: UFMG, 2005. p. 59-76.

65 FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

Esta análise semântica considera a ambigüidade produzida em relação aos diferentes elementos estruturais da oração: sujeito, verbo e predicado. Assim como pode-se caracterizar a ambigüidade como lexical, sintática e semântica. A lexical se refere à ambigüidade produzida no sentido de um termo no discurso, a sintática se refere à ambigüidade produzida na estrutura e organização do enunciado, e finalmente a semântica, se refere à relação entre o termo e o contexto e sua significação.

Por meio da contextualização possibilitada pela análise semântica podem-se evidenciar aqueles sentidos ambíguos mais recorrentes no discurso com o objetivo de instrumentalizar a identificação da ambigüidade discursiva em relação a outros fenômenos como a contradição, a ambivalência e a dicotomia. Assim como para escolher aqueles sentidos ambíguos mais recorrentes no discurso, com vistas a caracterizar as ambigüidades dos sujeitos discursivos.

Para a elucidação desta categorização optou-se por apresentar os termos ressaltados na análise da seguinte forma:



Figura 1 – Representação esquemática das ambigüidades encontradas na análise semântica dos textos selecionados no quadro das ambigüidades  
Fonte: A autora.

Em algumas categorizações foram utilizadas as próprias palavras dos entrevistados, em outras optou-se por sintetizar categorias que se relacionavam com a discussão teórica. Ambas as categorizações foram construídas a partir da análise semântica do discurso.

### 2.2.2 Análise do discurso

A abordagem de Norman Fairclough<sup>66</sup> oferece uma reflexão importante para a pesquisa da ambigüidade por considerar na sua análise de discurso não apenas as reproduções sociais presentes no discurso, mas também, por relacionar as mudanças discursivas às mudanças sociais e culturais.

Segundo Fairclough,<sup>67</sup> para que a análise de discurso possa ser um método para analisar as mudanças sociais é preciso algumas condições, como por exemplo: 1) fazer uma análise multidimensional (relações entre mudança discursiva e mudança social); 2) contemplar as relações entre: conhecimento, relações sociais, identidades sociais e crenças; 3) analisar a história (considerando que os discursos mudam conforme as circunstâncias sociais); 4) utilizar um método crítico - mostrando conexões e causas ocultas. O objetivo desta análise é intervir no

66 FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

67 FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

sentido de oferecer recursos para que o sujeito compreenda que ele participa de um processo onde "há luta na estruturação de textos e ordens de discurso, e as pessoas podem resistir às mudanças que vêm de cima, ou delas se apropriar, como simplesmente as seguir".<sup>68</sup>

As contribuições de Fairclough<sup>69</sup> enriquecem as possibilidades de compreensão do fenômeno social a partir da análise de discurso. O autor oferece muitas pistas sobre o encaminhamento de uma pesquisa acerca da ambigüidade na Economia Solidária, principalmente na articulação dos discursos às práticas e interações do grupo.

Fairclough<sup>70</sup> acredita que os objetivos políticos e econômicos são construídos socialmente porque se formam a partir de uma construção cultural de sentidos. Ou seja, os sistemas político-econômicos se inter-relacionam com significados específicos individuais culturais. Desta forma, Fairclough<sup>71</sup> rejeita a separação entre economia e política pois nelas se articulam construções discursivas que envolvem histórias, valores, interpretações, atitudes, identidades, etc. Para o autor, a força de um discurso está na sua capacidade de se manter apesar das mudanças contextuais, das crises, dos processos de interpretações individuais. Estas interrelações discursivas envolvem diferentes escalas de construção do discurso, desde a escala Estado-nação, as políticas públicas regionais, as intervenções locais. Assim, intervenções pensadas globalmente são implementadas localmente, gerando contradições e ambigüidades discursivas nas ações e discursos pois os indivíduos nos grupos locais se apropriam do discurso global para sobreviver e construir sua própria organização interna. Portanto, Fairclough<sup>72</sup> defende uma análise do discurso contextualizada para que se reconheça, o poder sócio-constutivo do discurso.

A análise do discurso possibilita investigar a ambigüidade que está presente no sentido que um termo passa a ter no discurso. Os discursos da Economia Solidária e do Capitalismo estão intrincados nas falas dos entrevistados e produzem um novo contexto, um novo lugar social. Maingueneau<sup>73</sup> define a análise do discurso como um processo que "visa a articular sua enunciação sobre um certo lugar social". No caso de eventos novos, como a construção de um discurso em torno da Economia Solidária, o discurso pode tanto reproduzir quanto transformar relações.

Para a análise do discurso o sentido é produzido e constituído considerando a ideologia, a história e a linguagem. A ideologia presente no discurso de refere ao posicionamento do sujeito a um discurso, sendo a constituição do imaginário um processo de constituição do sujeito do inconsciente nas interações sociais; o contexto sócio-histórico compõe a interpretação dos sentidos e a linguagem é a materialidade dos sentidos que o sujeito pretende construir, que estão

---

68 FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 28.

69 FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

70 FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

71 FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

72 FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

73 MAINGUENEAU. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: UFMG, 1998. p. 13.

pré-construídos, com sentidos diferentes para cada sujeito. Caregnato e Mutti<sup>74</sup> ao analisarem o enunciado “é dando que se recebe” explicam como estes sentidos ficam “na memória do dizer, ou memória discursiva, e voltando em um novo contexto, de outro momento histórico, com novas significações, perdendo [no caso de um discurso que se desloca] o sentido religioso e popularizando-se no sentido político e vulgar”

Esta é uma questão colocada por Fairclough:<sup>75</sup> “como diferentes discursos se combinam em condições sociais particulares para produzir um novo e complexo discurso?” Para interpretar esta dinâmica discursiva, o autor propõe uma análise tridimensional:

A dimensão do “texto” cuida da análise lingüística de textos. A dimensão “prática discursiva”, como “interação”, na concepção “texto e interação” de discurso, especifica a natureza dos processos de produção e interpretação textual [...] A dimensão de “prática social” cuida de questões de interesse na análise social, tais como as circunstâncias institucionais e organizacionais do evento discursivo e como elas moldam a natureza da prática discursiva e os efeitos constitutivos/construtivos.<sup>76</sup>

A análise da ambigüidade parece se situar tanto na “prática discursiva”, quando o autor focaliza a interpretação e a intenção do sujeito quando está em interação; como também a combinação de diferentes tipos de discurso na sua fala, como se complementam e como entram em conflito. Para Foucault<sup>77</sup> o importante é “ver historicamente como se produzem efeitos de verdade no interior de discursos que não são em si nem verdadeiros nem falsos [...ou seja] a verdade não existe fora do poder ou sem o poder”.

A análise do discurso busca investigar a manifestação da ambigüidade na dinâmica das relações e interações na cooperativa. Os objetivos desta investigação apóiam-se em Fairclough<sup>78</sup> e seu estudo sobre a heterogeneidade discursiva como manifestação dos processos relacionais e que representam tanto os processos de integração quanto de mudança e de luta entre diferentes forças sociais.

Fairclough<sup>79</sup> propõe analisar “o uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais”, ou seja, considerar o discurso como prática social, como uma forma de ação sobre o mundo, nas relações, pois a constituição discursiva se dá na prática social e suas variadas orientações, tanto econômica, quanto política, cultural e ideológica<sup>80</sup>.

A proposta metodológica baseada na análise do discurso, segundo Bakhtin,<sup>81</sup> busca uma melhor descrição deste discurso ambíguo a partir da explicitação destes signos e sua relação com o ato de criação ideológico, considerando que a consciência individual sustenta e reproduz signos

74 CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Revista Texto e Contexto Enfermagem*, v. 15, n. 4, 2006. p. 681.

75 FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 22.

76 FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 22.

77 FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 14. ed. Rio de Janeiro: GRAAL, 1999. p. 07.

78 FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 58-59.

79 FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p.90.

80 FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 92.

81 BAKHTIN, M. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1995.

ideológicos. Para Ratner<sup>82</sup> a linguagem também estrutura a forma e o conteúdo da consciência, dá significado às coisas, organiza as propriedades naturais das coisas e torna possível a existência do mecanismo pelo qual cada situação ou objeto é criado. Nela existem certas escolhas de interpretação pela sociedade, negociam-se consensos no grupo que, quanto mais conscientes estiver, menor será o perigo de reproduzir relações perversas de poder.

Na análise do discurso e sua contextualização foi possível perceber a importância de se analisar o efeito de poder destas afirmações ambíguas no projeto cooperativista. A análise do discurso perpassa toda a análise dos relatos apresentada nesta pesquisa, visando sua contextualização e articulação com as diferentes relações entre os membros da cooperativa e da incubadora.

### 2.2.3 Análise de Conteúdo

As categorias de análise são construídas a partir da relação teórico-prática entre os discursos dos sujeitos e as análises teóricas abordadas pela Sociologia de Simmel e a Sociologia Clínica. A busca de compreender os sentidos implícitos ou latentes parte do pressuposto de que sua multiplicidade de sentidos também oferece uma multiplicidade de funções para o grupo e para os sujeitos. Estes sentidos não são obscuros, eles têm intencionalidades e podem se “naturalizar” a partir das práticas e dos valores grupais. Pode-se tomá-los como evidência de que existem discursos no discurso do sujeito. Considerar a clareza de idéias como o oposto à ambigüidade é desconsiderar que a ambigüidade também pode esclarecer acerca do fenômeno grupal na cooperativa.

Enquanto o discurso parece coerente e único ele tem valor de verdade. Somente quando são explicitadas suas contradições, equívocos e ambigüidades é que podemos conhecer outros sentidos além daquele que pretendia ser único e absoluto.

A categorização é um processo de organização das diferentes ambigüidades construídas a partir da análise do discurso dos sujeitos articulados à teoria. Os estudos da ambigüidade de Bleger, da psicanálise e da sociologia dos grupos, principalmente em Simmel e Bauman, oferecem reflexões acerca da multiplicidade de sentidos na sociedade complexa e sobre o processo de unificação de sentidos, que ajudam a compreender o fenômeno da ambigüidade no grupo.

A psicanálise acredita que o desamparo humano é um fato e que aprender a ser sujeito no mundo não corresponde a uma afirmação identitária, as identificações são processuais, nunca totais e nem por isso os vínculos são ilusórios, pois podem se apoiar no reconhecimento das dores e das experiências subjetivas, na busca de construir um modo de agir mais perceptivo às necessidades do outro. Entretanto, Bauman<sup>83</sup> considera que há uma ambigüidade em todos os relacionamentos, pois, “o preço da companhia que todos nós aparentemente desejamos é

---

82 RATNER, Carl. **A psicologia sócio-histórica de Vygostky**: aplicações contemporâneas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

83 BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 98.

invariavelmente o abandono, pelo menos parcial, da independência, não importa o quanto possamos desejar aquela sem este”.

Por um lado, o sujeito se vê a mercê de seus impulsos agressivos e exigentes, por outro um social igualmente agressivo e exigente. A análise de conteúdo tomará como ponto de partida as diferentes dimensões nas quais a ambigüidade se manifesta: a dimensão sócio-afetiva, a dimensão sócio-organizacional e a dimensão sócio-política.

### 2.3 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISADORA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

É importante considerar as relações de poder presentes no momento da entrevista de pesquisa, pois a universidade representa para os grupos um espaço de valor simbólico em relação à qual os cooperados estabelecem relações ambíguas, de confiança e desconfiança, de trocas e de disputas, de reprodução de relações hierarquizadas e de lutas políticas comuns. Ao interpretar e analisar o discurso é preciso estar atento para os sentidos dos enunciados no discurso dos sujeitos participantes da pesquisa e para as posições de sujeito ocupadas durante o processo. O lugar que o sujeito constrói para falar pode ser analisado como uma moldura dos conteúdos implícitos no relato, cujas contradições e sentidos latentes podem ser analisados no contexto dessa relação do cooperado com a universidade e com a entrevistadora.

Os diferentes papéis ocupados pelos cooperados na relação com diferentes parceiros: universidade, fórum do lixo, SEBRAE, partidos políticos, associação de moradores, pesquisadores visitantes que vão até a cooperativa – levam os cooperados a desenvolver discursos diversos, ora enfatizando aspectos mais produtivos, ora enfatizando aspectos políticos. Essa heterogeneidade do discurso torna-se um elemento importante para analisar as diferentes identidades assumidas no grupo que constrói sua ação em uma prática de Economia Solidária. Nos relatos foi possível perceber que essas mudanças no discurso estavam de certa forma delimitadas pela relação que eles estabelecem com a figura do pesquisador, ora explicitando conflitos e dinâmicas, ora defendendo posições motivadas por objetivos nem sempre explicitados no discurso.

Conforme abordadas a partir dos estudos de Simmel e Enriquez, as diferentes molduras identitárias geram na prática discursiva uma heterogeneidade do discurso que Fairclough definirá como sendo a “intertextualidade” e a “interdiscursividade”.

Fairclough<sup>84</sup> enfatiza a heterogeneidade na “investigação da mudança discursiva dentro da mudança social e cultural mais ampla”. A ambigüidade é uma construção que sustenta a convivência dos diferentes papéis sob a égide da indiferenciação. É necessário que as diferenças não apareçam para que a unidade funcione e o grupo possa se perceber enquanto tal. Ao fazer as entrevistas com os cooperados esses diferentes papéis e discursos aparecem nos relatos buscando uma coesão baseada na relação estabelecida com a pesquisadora. Assim, durante as entrevistas foi possível perceber que com o passar do tempo, ocorreram algumas oscilações

---

84 FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 43.

relativas a afirmações e posicionamentos dos sujeitos acerca dos processos relatados. Estas mudanças nos relatos manifestaram sentidos conflitantes apesar da busca de coesão discursiva nas primeiras entrevistas, acerca de processos conflitantes no grupo.

As contradições entre diferentes ordens de discurso dos sujeitos durante as entrevistas, podem redefinir os limites da relação estabelecida com a pesquisadora por meio de negociações de sentidos e acomodações dos posicionamentos manifestados muitas vezes com sentidos conflitantes. Simmel<sup>85</sup> considera que todo conflito, contradição ou ambigüidade tende a uma estabilização, a escolhas e definições, para novamente entrarem em conflito. Considerando esta busca de coesão discursiva e identitária pode-se inferir que toda ambigüidade tende a uma solução, à explicitação de seus sentidos e a uma busca de unificação.

Em alguns momentos das entrevistas, os sujeitos entrevistados passaram a explicitar seu papel nos momentos de conflito no grupo e seu posicionamento acerca dos abusos de poder e das relações contrárias à autogestão. A situação do roubo foi bastante representativa deste processo. O roubo poderia ter sido evitado se houvesse participação coletiva dos membros, se as práticas de autogestão não tivessem sido ignoradas ou se indiferenciado com outras práticas do grupo. A indiferenciação parece proteger o grupo da perda do ideal de coesão e união interna, que é um dos pontos nevrálgicos para o sucesso do grupo na opinião dos membros. Durante os relatos os entrevistados permanecem mantendo essas indiferenciações nos posicionamentos adotados ao relatar estes fatos, pois talvez isso implique em garantir um discurso coerente ao longo do tempo uma vez que seus posicionamentos expressam concomitantemente opiniões conflitantes.

### **2.3.1 A posição da pesquisadora: aproximações e distanciamentos no campo da pesquisa**

A abordagem da pesquisa é qualitativa e a inserção do pesquisador no campo de pesquisa respeita os pressupostos de trabalho da Sociologia Clínica e da sociologia de Simmel: o reconhecimento da complexidade da sociedade moderna, dos lugares de poder e de uma posição de distanciamento, mas não de neutralidade, por parte do pesquisador. Enriquez<sup>86</sup> considera duas condições para um trabalho de pesquisa na Sociologia Clínica: interpretação pertinente dos fenômenos; e distanciamento em relação a eles.

Para realizar a pesquisa é necessário que o pesquisador construa um lugar de distanciamento em relação ao grupo estudado, ao mesmo tempo em que reconheça na interação seu lugar de sujeito. Na abordagem da Sociologia Clínica o pesquisador é sujeito participante do processo discursivo, propondo-se a dar visibilidade aos diferentes discursos e práticas experienciadas na interação com os sujeitos e também à implicação de si mesmo no campo da pesquisa.

---

85 SIMMEL, G. Sociologia. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 49. (Grandes cientistas sociais, 34).

86 ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

Nesse sentido, a análise do investigador resulta de um enfrentamento de seus conteúdos contratransferenciais. Sua interpretação tem validade na medida em que ele analisa as condições que o moveram a realizar sua contratransferência, a realizar sua pesquisa e sua trajetória. Para Romero<sup>87</sup> tanto “el analista, el investigador, el sociólogo, el educador de adultos... no son neutrales”. Ibañez<sup>88</sup> afirma que “el psicossociólogo que analiza el discurso del grupo (y la afirmación vale para todo sociólogo y -en general- para todo investigador en el campo de las ciencias sociales) es un sujeto en proceso que se integra en el proceso de investigación”.

Freud abordou a transferência e a contratransferência como processos sempre presentes na investigação, processos que atuam como resistência à compreensão dos fenômenos com os quais o pesquisador se depara. Em “Análise terminável e interminável” Freud<sup>89</sup> afirma que “[...] nenhum psicanalista avança para além do quanto lhe permitem os seus próprios complexos e resistências internas; e nós, conseqüentemente, requeremos que ele inicie a sua atividade por uma auto-análise, aprofundando-a continuamente, enquanto esteja a realizar as suas observações [...]”.

Assim, a contratransferência implica em uma posição crítica por parte do pesquisador, questionando o lugar que ocupa nas relações com os participantes da pesquisa e as reações frente ao modo como sua pesquisa se inclui no contexto na qual se realiza. Para Paulon,<sup>90</sup> esta postura investigativa freqüentemente “coloca no centro da investigação aquilo que os neutralistas julgavam como lixo ou inconvenientes da investigação científica”.

Nesta perspectiva de investigação, o observador participa do processo compreendendo sua implicação como sujeito no contexto da pesquisa. Assim como os indivíduos se identificam e produzem diferentes sentidos, o pesquisador analisa no discurso sentidos diferentes, aos quais associa e dissocia conforme sua própria história social, teórica e metodológica, considerando suas concepções e perspectivas teóricas. Desta forma, pensar a ambigüidade na dinâmica do grupo depende deste processo de aproximação e identificação, e - ao mesmo tempo - de um distanciamento e diferenciação.

Este processo de identificação e diferenciação consiste em estar permanentemente questionando o lugar do pesquisador, as condições de produção da pesquisa, as concepções e técnicas de pesquisa escolhidas, e as expectativas, desejos e ideais do pesquisador. Este processo de investigação, do lugar ocupado pelo pesquisador, leva-o a interrogar sobre sua

---

87 ROMERO, Francisco Palazón. Implicación acción-reflexión-acción. **Documentación social, revista de estudios sociales y de sociología aplicada**, n. 92, p. 43-58, jul./sep. 1993. Disponível em: <[http://www.caritas.es/Componentes/ficheros/file\\_view.php?MTQ4OTg%3D](http://www.caritas.es/Componentes/ficheros/file_view.php?MTQ4OTg%3D)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

88 Apud ROMERO, Francisco Palazón. Implicación acción-reflexión-acción. **Documentación social, revista de estudios sociales y de sociología aplicada**, n. 92, p. 43-58, jul./sep. 1993. Disponível em: <[http://www.caritas.es/Componentes/ficheros/file\\_view.php?MTQ4OTg%3D](http://www.caritas.es/Componentes/ficheros/file_view.php?MTQ4OTg%3D)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

89 FREUD, S. **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund FREUD**. Rio de Janeiro: Imago, 1980. v. 23, p. 145.

90 PAULON, Simone Mainieri. A análise de implicação com ferramenta na pesquisa-intervenção. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822005000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822005000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

própria história, sua trajetória e o investimento feito no campo de pesquisa no qual se insere, lembrando que sua pesquisa que visa, em última instância, a construção do saber.

Considerando a relação do pesquisador com seu campo de pesquisa, é importante pensar na posição do pesquisador frente a seu objeto de pesquisa, nas reflexões feitas no processo de análise e nos ideais investidos no projeto. Portanto, o pesquisador deve compreender “os momentos de interpretação enquanto atos que surgem como tomadas de posição, reconhecidas como tais, isto é, como efeitos de identificação assumidos e não negados”.<sup>91</sup>

Desta forma, são apresentadas a seguir algumas reflexões da posição da pesquisadora acerca do processo de construção desta pesquisa, buscando refletir as idealizações, identificações, distanciamentos e diferenciações decorrentes da trajetória da pesquisadora no campo da Economia Solidária.

### **2.3.2 Breve relato da trajetória da pesquisadora no campo da Economia Solidária**

Como atuante nos projetos da Economia Solidária, tive, desde o início do meu trabalho nos grupos, dois pressupostos em relação aos projetos nos quais atuei: a democratização das relações; e a divisão eqüitativa dos ganhos entre os membros. A partir de várias experiências de inserção nos trabalhos com os grupos da Economia Solidária, vivi momentos de euforia e idealização da proposta, e também de desencantamento e angústias. A perda de crenças e ideais projetados na Economia Solidária se tornou um processo de sofrimento e de aprendizagem.

A minha trajetória de participação no âmbito da Economia Solidária iniciou em 1999, a partir do processo de formação de grupos em cooperativismo.<sup>92</sup> Entre 1999 e 2000 atuei como formadora em Cooperativismo e Economia Solidária em mais de 10 grupos em uma Incubadora de Cooperativas Populares. Foram dois anos de trabalho buscando constituir cooperativas de trabalho e de produção no espaço urbano, com uma metodologia participativa que compreendia encontros teórico-metodológicos da equipe envolvida e reuniões periódicas nas comunidades participantes do projeto.

O interesse por este tema surgiu a partir de uma pesquisa sobre o processo de construção da identidade grupal nesta mesma cooperativa popular, realizada pela autora em 2003.<sup>93</sup> Na pesquisa do mestrado foi analisado como os membros de uma cooperativa popular de produção construíram sua identidade de grupo na experiência de autogestão. A partir das entrevistas foi percebido que os conflitos e as diferenças no grupo se manifestavam na forma de ambigüidade no discurso dos membros da cooperativa. Naquela pesquisa inicial, acerca da construção da identidade nas práticas discursivas do grupo, foi sugerido também que a ambigüidade pode refletir

---

91 PECHEUX, M. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. 2. ed. São Paulo: Pontes, 1997. p. 57.

92 A Cooperativa CES, pesquisada neste trabalho, participou deste processo de incubação, sendo um dos grupos que acompanhei por cerca de 10 meses, no ano de 2000, como técnica-formadora da Incubadora IES, em Cooperativismo e Economia Solidária.

93 LISNIEWSKI, S. A. **Identidade de grupo na formação de uma cooperativa popular**. 2004. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

a dinâmica interna de diferenças e conflitos, tanto como reprodução quanto como uma forma de transformação nas relações grupais. A partir dessa observação, foram levantados alguns questionamentos sobre as causas para esse fenômeno ter se manifestado de forma tão reiterada no discurso, levando a problematização do presente estudo.

Assim, a ambigüidade havia surgido nas entrevistas, sempre presente no discurso, mas não valorizada como fenômeno na análise pois investigar a identidade compreendia outro enfoque de estudo. A necessidade de reconhecimento da diferença nos discursos se tornou ainda mais evidente após a construção do projeto de pesquisa do doutorado.

Após o término do mestrado, em 2006, atuei durante dois meses em uma outra Incubadora que se propunha a formar grupos na perspectiva da Economia Solidária. Infelizmente a perspectiva de pensar a metodologia da Incubadora de forma participativa não foi bem recebida pelo então coordenador do projeto, após vários conflitos, o coordenador informou meu desligamento do projeto.

Há mais de quatro anos não atuo como militante da Economia Solidária, este tempo de distanciamento me possibilitou refletir sobre as experiências vividas nos grupos nos quais trabalhei, buscando compreender meu papel em relação aos projetos e em relação à pesquisa no campo interdisciplinar; me reconhecendo enquanto sujeito do meu próprio desejo no processo de construção dos ideais em torno da Economia Solidária. As reflexões sobre minha experiência na Economia Solidária reforçaram ainda mais a importância do estudo da ambigüidade e da indiferenciação, com suas homogeneidades e reproduções ideológicas, para a compreensão do impacto deste fenômeno na dinâmica grupal.

Falar do meu percurso nos projetos nos quais trabalhei com Economia Solidária significa analisar neles também as ambigüidades que experienciei na interação com outros integrantes, que defendem diferentes posicionamentos em relação à proposta. As diferenças negadas nos projetos de Economia Solidária podem se explicitar de forma muito violenta quando são vistas como uma ameaça pelo grupo que ganha hegemonia em relação a outros sujeitos, com outros discursos, ideais, crenças ou expectativas. A partir desta experiência de desligamento no projeto em que atuei por dois meses, pude refletir sobre as diferenças que também neguei enquanto idealizadora de uma proposta que não era compartilhada por outros membros do projeto, e talvez por este motivo passei a analisar a ambigüidade como uma forma de organizar e dar sustentação para as práticas diversificadas dentro da Proposta da Economia Solidária, sem a explicitação daquelas diferenças que criam tensões nos grupos. Uma das conseqüências da ambigüidade é quando a convivência entre diferentes sentidos, ao mesmo tempo em que inclui os diferentes, também exige destes que não se expressem nas suas diferenças e permaneçam apoiados no ideal do “líder”, pois caso contrário podem ser excluídos do grupo.

Os conceitos compartilhados nos discursos pareceram a mim cada vez mais ambíguos: o que quer dizer respeitar as diferenças? Quais são os parâmetros do que chamamos ou não Economia Solidária? O que significa, para cada um, ter um espaço aberto de fala dentro dos

grupos que visam concretizar a proposta da Economia Solidária? Como conciliar os diferentes ideais, os diferentes sentidos, concepções e metodologias?

Os discursos e as ideologias presentes nos projetos de Economia Solidária estiveram presentes nas minhas reflexões como questões amplas acerca da experiência humana, das condições sociais e econômicas que são imputadas a cada um de nós, das questões éticas e de intencionalidade das nossas ações e das condições materiais, sociais e culturais na sociedade. Nestes quatro anos no Programa de Pós-graduação em Sociologia, li e conheci autores na busca de refletir sobre meu problema de pesquisa, buscando encontrar as pistas que pudessem tornar este fenômeno mais compreensível.

Como pesquisadora fiz um caminho bastante interdisciplinar entre o direito, a sociologia, a economia, a educação, a filosofia, a psicanálise, e finalmente, a lingüística por meio dos estudos em análise do discurso. Lendo e buscando construir meu caminho teórico, ao mesmo tempo diferenciando epistemologicamente as áreas e aproximando-as das minhas reflexões acerca dos fenômenos que se evidenciavam na minha prática, sempre buscando compreender a Economia Solidária no contexto da sociedade atual.

Acredito que este trabalho de reflexão foi possível porque durante o processo de realização da pesquisa houve uma busca de elaboração interna acerca do sentido que tinha e tem a Economia Solidária para mim e do reconhecimento das diferentes interpretações que convergem e divergem no campo de trabalho, colocada pelos seus participantes acerca da proposta. São ideais e objetivos que se mesclam a diferentes discursos, que geram conflitos e ambigüidades. Estas ambigüidades, ao mesmo tempo em que possibilitam a convivência entre os diferentes por meio de um abrandamento das diferenças, elas também podem gerar formas diversas de sofrimento diante das dificuldades enfrentadas pelos grupos e pelos formadores quando estas diferenças não encontram espaço de negociação no projeto. Não foi fácil também, para mim, elaborar o reconhecimento destas diferenças de concepções, e buscar uma análise que possibilitasse compreender essa nova perspectiva que se formava a partir da minha saída, de forma abrupta, de um projeto que buscava se concretizar.

Foi por meio de um trabalho de distanciamento como pesquisadora que se tornou possível analisar minha trajetória e os diferentes discursos que se faziam presentes acerca deste processo. Foi o reconhecimento destas diferenças que me levaram a um processo de auto-análise, de busca de compreensão dos ideais e expectativas envolvidas na minha trajetória nos projetos da Economia Solidária, de busca de diferenciação entre a multiplicidade de experiências no campo de atuação da Economia Solidária, e das emoções, sentimentos, identificações e frustrações experienciadas. O investimento feito por mim em torno do ideal da proposta da Economia Solidária tornou-se, com a minha exclusão do grupo, uma perda, e conseqüentemente, um luto, processo no qual elaborei o significado desta perda na minha trajetória, com toda a carga subjetiva que significa perder parte do investimento psíquico, uma parte de si mesmo, projetada no outro.

O reconhecimento de que todo sentido projetado para fora de mim precisava ser elaborado e compreendido na sua dimensão subjetiva de idealização desencadeou um processo

de distanciamento em relação ao meu ideal anterior. A partir deste movimento foi possível refletir sobre minha pesquisa não do ponto de vista da perda do ideal ou da busca do ideal, mas do infinito de possibilidades da experiência humana, suas possibilidades de transformação, das diferentes articulações de sentidos e de investimento individual de cada um de nós no grupo, o reconhecimento dos diferentes discursos dos participantes desta pesquisa, suas ambigüidades, conflitos, contradições, a busca por criar um novo sentido.

E só foi possível criar esse novo sentido porque muito gradualmente venho me reconhecendo como sujeito faltante, que na sua condição, reconhece que pode assumir ou não seu sentido como sendo seu, ou projetá-lo no mundo como ideal, como universal. Um novo sentido, assumido na sua dimensão, tanto cria novas possibilidades de olhar para as questões que envolvem a prática e as experiências, quanto implica em limitações, escolhas, riscos. Esse processo de construção de um novo sentido foi cheio de idas e vindas, e que resultou na realização deste trabalho investigativo.

Minha trajetória neste campo não tem sido fácil, repetidamente, e logo, contratransferencialmente, são movidos novos ideais em mim, e removidos, e ao aprofundar este processo vivo, venho buscando me reconhecer como sujeito deste processo, reconhecendo também o outro nas suas buscas. Reconhecendo algo de um desejo de mudança, de maior autonomia, de igualdade, de justiça, de reconhecimento. Uma mudança que oscila mas não cai, um enfrentamento comigo mesma, com as limitações, expectativas, frustrações e crenças que se tornam cada vez menos limitadoras para mim. Posso dizer que este processo analítico foi fruto de uma verdade, que anda me rondando, de que eu fiz minha própria história a partir do que fizeram comigo, pois eu estava lá, fazendo meu sentido, meus laços, meus embaraços.

Apesar de toda reflexão e busca de distanciamento, reconheço que permanecem em mim os ideais em torno da Economia Solidária, que tenho como expectativa que se concretizem nas práticas dos grupos que assumem esse objetivo. Durante a análise pude perceber que minha posição em relação ao projeto é de defender estes ideais no horizonte dos objetivos que a Economia Solidária também visa atender. Negar que estes ideais se fazem presente nas minhas reflexões seria negar meu próprio investimento psíquico no projeto da Economia Solidária, e pretender, "idealisticamente", uma neutralidade em relação à prática da pesquisa.

Esta pesquisa assume uma abordagem sociológica, que considero arriscada, pois é um campo de pesquisa que não tem a ambigüidade como categoria central de análise, e que implica em uma escolha de investigação, pois a análise do discurso dos relatos possibilitava diferentes enfoques, abordagens e recortes. Percebi que a ambigüidade é um tema pouco abordado na sociologia, é mais abrangente na lingüística, principalmente na perspectiva estruturalista, com um estudo da ambigüidade semântica no discurso e com um estudo da análise do discurso. Presente também na filosofia, principalmente na perspectiva fenomenológica que tem um enfoque mais amplo acerca da ambigüidade, como sendo um processo próprio da percepção, ou seja, uma percepção fundamentalmente ambígua pelo sujeito construtor da realidade. E também na psicanálise, com um enfoque de Bleger na constituição da personalidade em interação com o

outro. Como o foco é o estudo da ambigüidade nas interações entre os indivíduos e seu impacto dinâmico grupal, a partir da análise do discurso de seus sujeitos, encontrei na Sociologia da Simmel e na Sociologia Clínica uma delimitação deste enfoque analítico sociológico, que possibilita a compreensão da ambigüidade como um fenômeno de organização grupal.

Acredito que a ambigüidade, tanto no desenvolvimento dos projetos da Economia Solidária, quanto da sociedade mais ampla, pode ser uma abordagem que revele a importância da multiplicidade de sentidos para a unificação da proposta. Espero que este trabalho venha a contribuir para a valorização dos aspectos psíquicos na dinâmica grupal e que de alguma forma possa contribuir para as iniciativas solidárias. Minha perspectiva teórico-política é de busca de uma construção coletiva de uma sociedade mais justa e humana; e de crítica à sociedade capitalista e individualista por acarretar desigualdade social, exploração do homem e da natureza, por gerar esvaziamento do político e dos vínculos sociais.

Se a Economia Solidária não tem ainda os suportes discursivos ou organizacionais, nem os recursos econômicos e estruturais para se materializar, isto não tira sua razão de existir, pelo contrário, mostra o quanto é uma luta árdua diante das adversidades colocadas pelo capitalismo, tanto no seu sentido econômico, quanto social e subjetivo.

Este projeto de pesquisa se concretiza em um esforço de análise dos discursos dos membros de dois grupos que se dispuseram a relatar suas experiências. A análise da ambigüidade como fenômeno que se articula às expectativas individuais, aos processos grupais e a um discurso mais amplo e abstrato, pode oferecer um campo amplo de investigação para outros pesquisadores.

### **2.3.3 Contextualização teórica do estudo da ambigüidade no contexto da Economia Solidária**

O capitalismo é o maior responsável pela homogeneização e disseminação das relações de exploração, competição e dominação, pois, fixa as relações de forma hierárquica politicamente e extremamente desigual economicamente. O Brasil é um dos países onde a desigualdade é alarmante, exigindo da população diferentes estratégias de sobrevivência e de tentativa de inclusão nos direitos sociais de moradia, saúde, educação, justiça social entre outros.

Na tentativa de enfrentar e mudar esta realidade surge a proposta da Economia Solidária. Seu surgimento se dá inicialmente em alguns livros que resgatam os valores sociais de democracia e equidade, de emancipação política, social e econômica presentes no socialismo. Atualmente, a Economia Solidária reconhece diferentes práticas sociais solidárias como os mutirões, as associações de bairro, cooperativas de trabalhadores, e outras experiências solidárias que são incluídas no projeto como um todo.

As primeiras experiências que se autodenominavam de Economia Solidária começaram na década de 80, estavam ligadas freqüentemente à Igreja Católica, à organização Cáritas

Brasileira, e outros movimentos como a "Ação da Cidadania contra a Fome a Miséria e pela Vida" (1992 a 1994) e as "Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares" (1990 até hoje).

Atualmente, na avaliação da Senaes, considera-se como grupo solidário aqueles que apresentam "quatro importantes características: cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade".<sup>94</sup>

Considerando as características acima, os Empreendimentos Econômicos Solidários compreendem as organizações:

a) coletivas - organizações suprafamiliares, singulares e complexas, tais como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, redes e centrais etc;

b) cujos participantes ou sócios (as) são trabalhadores (as) dos meios urbano e rural que exercem coletivamente a gestão das atividades, assim como a alocação dos resultados;

c) permanentes, incluindo os empreendimentos que estão em funcionamento e aqueles que estão em processo de implantação, com o grupo de participantes constituído e as atividades econômicas definidas;

d) com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real sobre o registro legal e;

e) que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário".<sup>95</sup>

Embora a proposta da Economia Solidária seja em longo prazo uma proposta de transformação social, a expectativa é que ela possa gerar dois efeitos emancipatórios mais imediatos: melhore as condições de vida dos trabalhadores e possibilite uma experiência de organização autogestionária, existindo e organizando-se dentro de uma sociedade efetivamente capitalista. A proposta da organização autogestionária pressupõe a busca de uma unidade interna que dê coesão ao projeto coletivo em torno de objetivos comuns.

Na pesquisa de mestrado, em uma cooperativa popular na Economia Solidária, percebi que a busca de uma unidade de pensamento e de projeto gera um crescente conflito nas relações entre os membros da cooperativa. Este conflito se refere à tensão presente entre diferentes valores que tendem a coexistir dentro do mesmo projeto da cooperativa, causando a dificuldade para os seus membros de estabelecerem uma concepção única, do projeto da Economia Solidária que rege suas práticas.

A cooperativa é um espaço que comporta uma diversidade de valores e de ideais, e pode potencializar as expectativas por emancipação individual e vínculos solidários. O convívio dos valores capitalistas e cooperativistas dentro de um mesmo projeto gera uma ambigüidade que, por não apresentar uma solução de integração entre estes diferentes ideais, resulta em conflitos e

---

94 ATLAS da economia solidária no Brasil: 2005. Brasília: MTE; SENAES, 2006. p. 11. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies\\_ATLAS\\_PARTE\\_1.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies_ATLAS_PARTE_1.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

95 ATLAS da economia solidária no Brasil: 2005. Brasília: MTE; SENAES, 2006. p. 11. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies\\_ATLAS\\_PARTE\\_1.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies_ATLAS_PARTE_1.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

contradições para os membros da cooperativa. Esta tentativa de integração e os conflitos tendem a ser negociados nos processos de tomada de decisões, nas práticas internas da cooperativa, no estabelecimento de regras e normas, no discurso em relação ao projeto e na representação dos sentimentos em relação à cooperativa.

A ambigüidade resulta desta tentativa de integração entre as expectativas de sucesso da cooperativa no mercado e as expectativas de equidade interna no grupo, na valorização do trabalho e das diferenças de todos os cooperados. Esta ambigüidade vivida pelos membros da cooperativa constitui uma dinâmica própria para as relações de trabalho e passa a ser a base a partir da qual os cooperativados estabelecem um discurso sobre a cooperativa e a organização do trabalho.

Apesar de observarmos no nível conjuntural as incompatibilidades entre esses dois modelos econômicos, é no nível grupal onde se encontra o desafio central da proposta de transformação social. Observa-se aí, no grupo, a necessidade de um estudo que procure compreender o fenômeno da ambigüidade no contexto dos conflitos e tensões grupais na dinâmica da mudança e da reprodução social, e nas estratégias presentes na busca de dar unidade e sentido ao grupo. Algumas estratégias apresentam ambigüidade porque buscam conciliar as contradições entre os ideais de competitividade e os ideais de solidariedade dentro de um projeto cooperativo.

Bornhein<sup>96</sup> enfatiza que “a complementaridade não é inconciliável com a idéia de conflito, ela é até mesmo a condição da própria possibilidade de conflito. Digamos então que todo problema se concentra no modo como se verifica a complementaridade, ou no modo como se verifica o conflito”. Esta indiferenciação, portanto, garante uma homogeneidade que oferece elementos para o grupo se assegurar de que há uma coesão interna que garantiria o sucesso do projeto.

O mal-estar causado pela indiferenciação entre os princípios de solidariedade e competitividade pode ser tencionado a ponto do grupo optar por outras formas de organização interna na resolução deste conflito, como a dicotomia entre os grupos, a exclusão daqueles que são minoria e divergem do grupo, e a permanente negação da diferença. Estas estratégias colocam em risco algumas práticas de auto-gestão pois não dá conta de trabalhar os conflitos e não oferecem sustentação ao grupo, causando desagregação e fragmentações. A ambigüidade gerada é suportada pelo grupo enquanto seus membros parecem acreditar ser necessário minimizar as diferenças entre os cooperados para garantir a coesão interna.

Os ideais de solidariedade e competitividade na Economia Solidária, embora conflitantes, podem ser articulados dentro de uma complementaridade, que pode ser verificada na forma de uma ambigüidade que opere para dar coesão e unidade por meio de uma indiferenciação entre estes princípios opostos. O estudo das indiferenciações presentes nos elementos ambíguos dos discursos dos cooperativados pode se constituir uma abordagem analítica das estratégias de

---

96 BORNHEIN, Gerd Alberto. Tecnologia e política. **Revista Universidade e Sociedade**, Brasília, ano 1, n. 1, p.08-12, 1991. p. 10.

negociação de conflitos e paradoxos inerentes a uma proposta desafiadora como a Economia Solidária. O estudo da ambigüidade pode revelar a forma como a complementaridade e o conflito operam na dinâmica do grupo que busca construir uma proposta pautada nos princípios da Economia Solidária.

Se a Economia Solidária por um lado propõe uma transformação social e econômica, operando dentro de um novo paradigma que busca superar o capitalismo e a injustiça social, ela pressupõe, por outro, a necessidade de adaptação da cooperativa ao mercado porque busca se inserir no sistema capitalista para gerar trabalho e renda.

Esta dupla tarefa da Economia Solidária a diferencia do capitalismo, e é neste contexto de duplicidade que os membros da cooperativa constroem suas práticas e seus discursos para realizar seus objetivos no projeto.

A atividade política da autogestão requer a conscientização das contradições inerentes a um projeto que se quer transformador das relações de trabalho na sociedade. Este processo de conscientização é necessário para que os discursos e as práticas que estão surgindo neste contexto de trabalho não reproduzam práticas de dominação e exploração e dêem possibilidade de criar novos sentidos para os cooperados, caso contrário podem gerar alienação e aumentar o sofrimento e dilemas no convívio social. Este processo dialético de conscientização pressupõe a distinção dos fatores e argumentos entre os princípios da Economia Solidária e do capitalismo.

A Economia Solidária surge como proposta de transformação das relações de trabalho, visando a emancipação dos trabalhadores e a superação da concepção capitalista de desenvolvimento econômico, social e político. Portanto, a Economia Solidária está envolta no debate acerca das políticas públicas, da questão social e das concepções de desenvolvimento econômico no Brasil. Visando analisar a proposta da Economia Solidária neste contexto, este trabalho procura pontuar algumas questões referentes às diferentes concepções de política social para pensar o significado da Economia Solidária no debate das concepções teóricas de política pública no Brasil.

As contradições e dualidades presentes no regulamento da democracia nos mostram como o Estado e o mercado atuam de forma conjunta na manutenção da ideologia capitalista, assim como legitimam as práticas de manutenção do sistema democrático da forma como está instituído: representativo, privilegiando grupos com maior poder econômico e imersa em contradições sociais. O ponto de vista liberal acerca da questão "social" revela a ideologia que mantém o atual retrato das políticas públicas no Brasil. Por outro lado, existem resistências que se consolidam por meio de propostas de ação social, alguns visando a minimização da desigualdade, das condições de pobreza e de alternativas de trabalho; e outros visando ainda a transformação do sistema capitalista e a consolidação de um Estado Democrático com valores mais coletivos.

O Estado não é um espaço homogêneo, pelo contrário, suas contradições, lutas de poder e ideologias estão sempre atuantes. Estas contradições também estão presentes na forma como são planejadas, executadas e avaliadas as políticas sociais no Brasil. Por exemplo, por um lado, a democracia se consolida por meio de políticas públicas que visam universalizar direitos e de outro,

decisões políticas que privilegiam sistemas financeiros e grandes empresas combinando com políticas sociais isoladas, fragmentadas ou assistencialistas.

Desde a constituinte é demandado do Estado que assuma e desenvolva de maneira mais eficiente políticas públicas que visem a redução das desigualdades e a promoção de políticas de desenvolvimento social e econômico. A novidade na década de 90 foi ter tornado os projetos de políticas públicas em projetos descentralizados e organizados por uma esfera pública não-estatal, como as organizações não governamentais, com propostas de participação cidadã, de voluntariado contemporâneo, de movimentos de responsabilidade social, assim como as redes sociais para indução e estímulo ao desenvolvimento.

Podemos perceber, principalmente por meio da Constituição Federal de 88, que o sistema jurídico prima por um discurso formal universalista, entretanto esta proposta não se concretiza de forma substancial em nossa sociedade, profundamente desigual e politicamente plural. É neste contexto contraditório que a Economia Solidária se institucionaliza como política pública, defendendo a proposta de transformação social e econômica por meio de uma nova forma de organizar as relações de trabalho. Assim, a Economia Solidária procura disseminar sua proposta por meio de projetos que tenham como forma de organização a autogestão, apoiados nos princípios de solidariedade, para alcançar a emancipação dos trabalhadores. E neste contexto múltiplo, esta proposta se complexifica nas experiências concretas dos trabalhadores.

Este trabalho enfoca o estudo de uma experiência cooperativista, suas dinâmicas e conflitos para instituir um projeto comum. Portanto, a fundamentação teórica deste trabalho procurou integrar os estudos das micro-relações grupais às questões teóricas acerca da Economia Solidária enquanto proposta política. Assim, a fundamentação teórica aborda a definição do conceito de ambigüidade (capítulo 1), sua presença nos estudos sociológicos e psicossociológicos (capítulo 2), e na multiplicidade de sentidos na Economia Solidária com um breve histórico da proposta (capítulo 3).

### 3 DISCUSSÃO TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICA INTERDISCIPLINAR DO CONCEITO DE AMBIGÜIDADE

Este capítulo visa apresentar uma revisão de literatura acerca das conceituações e definições acerca do termo ambigüidade. Este é um fenômeno que foi prioritariamente analisado nos estudos lingüísticos e filosóficos, com dois enfoques extremos: um que considera a ambigüidade um problema que deve ser conhecido e eliminado para se alcançar a melhor expressão da realidade; e outro que vê na ambigüidade a possibilidade de expressão de uma expressão “única”, “inovadora”, uma criação de novos sentidos. O estudo da ambigüidade na sociologia e na Sociologia Clínica oferece uma visão dialética do fenômeno, reconhecendo que entre estes dois extremos existem diferentes manifestações das dinâmicas sociais e subjetivas que participam dos processos de estruturação das relações sociais, de mudanças e conflitos inerentes à experiência<sup>97</sup> humana.

Para Barbiero<sup>98</sup> “a originalidade pode estar na compreensão das coisas do mundo através de sua ambigüidade”, para compreender de um outro ponto de vista, não dicotômico nem dualista, a história social e cultural brasileira.

#### 3.1 DEFINIÇÃO DE AMBIGÜIDADE EM DIFERENTES CAMPOS TEÓRICO-EPISTEMOLÓGICOS

Um dos primeiros textos a abordar o fenômeno da ambigüidade no discurso é de Aristóteles<sup>99</sup> que associa o fenômeno ao uso unívoco de um termo com sentidos diferentes, pois um sentido não se aplicaria a outro, e neste caso seria necessário diferenciar os dois sentidos de um mesmo termo. Portanto, a definição de um termo não deve ser generalizada, seus sentidos se relacionam ao seu uso em contexto, sendo possível igualar os dois sentidos se eles forem sinônimos. Neste caso, também pode ocorrer ambigüidade quando não há discrepância entre os sentidos, mas o uso de um termo para se referir a diferentes espécies de acepções, por exemplo o uso do termo “claro” para se referir a um som ou uma cor. O sentido é diferente mas um uso não exclui o outro, é preciso apenas que eles se diferenciem no contexto em que são usados. Algumas “expressões cujos significados são muitos, porém não diferem devido à ambigüidade de um termo, e sim de outra maneira”.<sup>100</sup>

97 O conceito de experiência está baseado no conceito desenvolvido por Benjamin (1986) e será desenvolvido no capítulo 3 da fundamentação teórica. Para fins de definição, utiliza-se o termo ‘experiência’ com o significado de “conhecimento adquirido com a prática e a vivência emocional que é subjacente a esse conhecimento acumulado” (AMATUZZI, 2007), integrando neste conceito tanto a experiência coletiva compartilhada quanto a individual e privada. Cf.: AMATUZZI, M. Experiência: um termo chave para a Psicologia. *Revista Memorandum*, n. 13, p. 8-15, 2007. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a13/amatuzzi05.htm>>. Acesso em: jun. de 2009.

98 BARBIERO, Alan. Brasis ou Brasil?: reflexões para uma sociologia da ambigüidade brasileira. Coleção Universidade e Sociedade. *ANDES*, v. 9, n. 20, p. 11-14, 1999. p. 14.

99 ARISTÓTELES. *Tópicos*: dos argumentos sofisticos. São Paulo: Nova Cultural, 1987. p. 178.

100 ARISTÓTELES. *Tópicos*: dos argumentos sofisticos. São Paulo: Nova Cultural, 1987. p. 63.

Para Aristóteles a presença de diferentes definições de um mesmo termo, termo este que pode ser usado de forma a dar diversos sentidos, precisa sofrer uma distinção para impedir que o leitor universalize o termo. Para Aristóteles<sup>101</sup> “uma regra ou lugar no tocante à obscuridade é ver se, o significado que a definição tem em vista, envolve uma ambigüidade em relação a algum outro”. Ou seja, se o ouvinte não usa qualquer uma das definições dadas pelo autor, então podemos dizer que não foi possível defini-lo corretamente.

Para o autor há uma relação paralela entre ambigüidade e “falsa aparência”. Para Aristóteles<sup>102</sup> “há dois tipos de refutação, pois algumas dependem da linguagem usada e outras são independentes da linguagem. As maneiras de produzir uma falsa aparência de argumento são em número de seis: há a ambigüidade, a anfibologia, a combinação, a divisão de palavras, a acentuação e a forma de expressão”. Desta forma, Aristóteles privilegia a análise da ambigüidade como fenômeno a ser diferenciado para que a categorização dos sentidos ocorra de forma estável e compreensível para todos que a interpretam.

Para Aristóteles<sup>103</sup> “destas ambigüidades e anfibologias existem três variedades:

1) quando o nome ou a expressão significam propriamente mais de uma coisa, como a “águia” (a ave ou a insígnia) ou o “cão” (o animal ou a constelação). Na cooperativa surgiu uma ambigüidade semelhante: “ele faz umas quatro viagens”, sendo “viagem” como o **deslocamento** no território, e “viagem” como sendo o **frete** cobrado para levar a carga;

2) quando, por hábito, os chamamos assim, mas no contexto formal tem outro significado: “Se eu conseguisse **encostar** era mais fácil né? Aí tudo mais... caía um troco e eu ajudava em casa, não tinha tanta coisa... mais assim, eu num consigo”. Para a cooperada, encostar significa ser aposentada e receber o benefício do INSS. Entretanto, formalmente, no dicionário, o termo tem outros sentidos como: apoiar, fechar, aderir, etc.;

3) quando termos que em si mesmos tem um só sentido assumem um duplo significado ao combinar-se, por exemplo, “o conhecimento das letras”. Pois cada um destes termos, “conhecimento” e “letras”, tem possivelmente um só significado, mas ambos juntos têm mais de um: “ou que as próprias letras possuem conhecimento, ou que alguém tem conhecimento delas”. Na cooperativa tem como exemplo esta fala de um cooperado: “oh, negócio é o seguinte: o cara tem um pedido de dez mesas a R\$ 80,00(oitenta)”. Esta fala pode significar que ele (“o cara”) **fez** um pedido para outra pessoa como pode significar que ele (“o cara”) **recebeu** um pedido.

Com os estudos de Aristóteles iniciou um processo de diferenciação entre duas concepções que estão presentes ainda hoje nos estudos lingüísticos e das significações: uma que parte do discurso para analisar a estrutura e que vê a linguagem como um instrumento de produção de uma linguagem pura, livre de múltiplas interpretações; e outra que aceita elementos extralingüísticos no estudo do discurso, e que portanto, compreende a multiplicidade de interpretações como parte do processo discursivo. A partir desta separação no estudo lingüístico,

101 ARISTÓTELES. **Tópicos**: dos argumentos sofisticos. São Paulo: Nova Cultural, 1987. p. 153.

102 ARISTÓTELES. **Tópicos**: dos argumentos sofisticos. São Paulo: Nova Cultural, 1987. p. 231.

103 ARISTÓTELES. **Tópicos**: dos argumentos sofisticos. São Paulo: Nova Cultural, 1987. p. 232.

a ambigüidade também é interpretada nestes dois vieses: no primeiro ela é um problema a ser resolvido, explicado, esclarecido, minimizado, na busca de uma linguagem pura, livre de multiplicidade ou obscuridade de sentidos; no segundo, a ambigüidade é um fenômeno que contribui no processo de construção e desconstrução da linguagem, pois passa a ser analisada como um fenômeno social e subjetivo, sendo compreendido pela lingüística a partir de seus elementos extralingüísticos naquilo que eles podem explicitar a partir da multiplicidade de sentidos.

O estudo da ambigüidade acompanha os diferentes paradigmas utilizados para a análise e compreensão da linguagem e do discurso. Na sociologia também houve essa ênfase na importância da estabilidade e da coesão no estudo dos fenômenos, deixando como aspectos secundários as mudanças e os conflitos. A perspectiva essencialista defende que a ênfase dos estudos na estabilidade e na permanência atende a necessidade de compreender a essência da sociedade, naquilo que ela permanece e que dá sua condição universal no decorrer do tempo.<sup>104</sup>

A ênfase da filosofia metafísica na permanência e na clareza de idéias considerava a mudança e a ambigüidade como fatores de confusão e de engano no entendimento da realidade. Para autores como Hobbes e Leibniz a linguagem deveria ser livre de toda ambigüidade, possibilitando assim um pensamento claro, puro, lógico e regular. Este foi o ideal científico que prevaleceu no século XX e que está presente nos paradigmas utilitaristas e racionalistas, visando uma linguagem técnica que defende como ideal a busca pela verdade universal, levando à criação das grandes narrativas universalistas.

Por outro lado, autores pós-modernos como Lyotard, Guattari, Derrida, e até mesmo com Foucault e Freud, há uma participação progressiva no processo de inclusão das interpretações múltiplas da realidade. Foucault vai dizer que o discurso pode ser concebido como “uma violência que fazemos às coisas” pois elas são mais complexas.<sup>105</sup> Desta forma, a ambigüidade seria um fenômeno que representaria a busca de integração desta multiplicidade no discurso, mas ainda de forma indiferenciada. As abordagens pós-modernas consideram que existem diferentes discursos sobre a realidade, incluindo a ambigüidade e a mudança como fatores relevantes na compreensão do homem e do mundo. A problemática da ambigüidade está envolta pelas transformações das idéias filosóficas, sociológicas e psicológicas, assim como as mudanças na filosofia pós-moderna, nos estudos culturais e sociais, que trazem um aporte teórico mais voltado para a interpretação dos sentidos polissêmicos.

### 3.2 CATEGORIZAÇÕES DA AMBIGUIDADE NA LINGUISTICA E NA FILOSOFIA

No estudo da linguagem, as ambigüidades aparecem como construções discursivas que buscam dar unidade e coerência a conteúdos políticos, sociais, afetivos e emocionais díspares. As

---

104 SILVA, T. T. da; HALL, S.; WOODWARD, K. (Orgs.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Vozes, 2000.

105 FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2000. (Coleção Leituras Filosóficas). p. 53.

descrições de Empson<sup>106</sup> e Kris & Kaplan ajudam a compreender e discriminar este fenômeno nos primeiros estudos sobre a ambigüidade nas análises lingüísticas.

Para Empson<sup>107</sup> a “ambigüidade significa uma indecisão a respeito do que se quer dizer, uma intenção de querer comunicar várias coisas, uma probabilidade de que se queira expressar uma ou outra ou ambas as coisas, e de que a declaração tem vários significados”. Na opinião do autor pode ser útil querer separar e diferenciar os pontos ambíguos, mas é provável que esta tarefa traga mais problemas do que soluções para o pesquisador pois a ambigüidade é em si mesma uma expressão do sujeito que produz a ambigüidade.

Empson foi um dos primeiros autores a categorizar a ambigüidade, separando-a em sete tipos de acordo com sua função lingüística: no *primeiro* considera a ambigüidade como a presença na frase de alguns detalhes que possibilitam vários caminhos pois são acompanhadas de diversas possibilidades, antíteses com diversos pontos de diferença no texto, adjetivos comparativos e metáforas implícitas e outros; o segundo tipo é quando a ambigüidade possibilita dois ou mais significados bem resolvidos em uma mesma frase ou termo; no terceiro tipo dois ou mais significados desconectados são dados simultaneamente, fazendo referência a mais de um universo discursivo; no quarto, significados alternados se combinam para esclarecer um estado complicado da mente do autor; no quinto é a criação criativa, quando o autor descobre sua idéia no ato da escrita ou não esperava por ela; no sexto o que é dito é contraditório ou irrelevante e fica a cargo do leitor fazer uma interpretação; e finalmente, no sétimo, é uma imensa contradição, marcando uma divisão na mente do autor.

O autor enfatiza alguns aspectos, pois para ele a ambigüidade tem diferentes funções na linguagem poética: 1) Uma função multidirecional de um termo ou de uma estrutura gramatical. Ocorre quando alguns detalhes da frase possibilitam diferentes interpretações, podem ser comparadas com diversas possibilidades, antíteses, com diversos pontos de diferença, assim como com adjetivos comparativos, metáforas implícitas e outros significados sugeridos pelo autor no texto; 2) Uma fusão de dois ou mais sentidos em um só sentido, estes dois ou mais significados são bem resolvidos em um único termo; 3) Uma paronomásia, ela permite que dois sentidos aparentemente desconexos ocorram simultaneamente. São formações de generalização quando existem referências para mais de um universo discursivo; 4) quando existe uma discordância entre dois ou mais sentidos que se combinam, mas que servem para tornar claro o estado de espírito do autor; 5) É uma descoberta criativa que o autor faz das suas idéias enquanto escreve, ele não tem consciência imediata dessas idéias; 6) Uma produção contraditória ou irrelevante de enunciados que deixam ao leitor a tarefa de inventar uma interpretação, correndo o risco de fazê-lo de forma contraditória; 7) Uma contradição ampla que marca uma divisão na mente do autor.

Empson<sup>108</sup> enfatiza o papel do autor da ambigüidade, o sujeito que produz o discurso, pois para ele a linguagem deve ser unitária por ser formada por unidades e portanto em si mesma a

---

106 EMPSON, William. **Seven types of ambiguity**. London: Peregrine, 1963. p. 5. (Tradução nossa).

107 EMPSON, William. **Seven types of ambiguity**. London: Peregrine, 1963. p. 5. (Tradução nossa).

108 EMPSON, William. **Seven types of ambiguity**. London: Peregrine, 1963.

linguagem é unívoca, mas o sujeito interpreta, e a relação entre as unidades que cada sujeito constrói que possibilita interpretações diversas.

A ênfase de Empson<sup>109</sup> é o estudo da forma poética da ambigüidade. As relações entre as unidades possibilitam interpretações e conformações coesas diversas. Mesmo que exista uma unidade de sentido, não significa que exista uma única possibilidade de interpretação. Assim como a poesia, o humor se produz a partir deste mecanismo, principalmente do duplo sentido. Portanto, a ambigüidade é a possibilidade lingüística de criação poética e humorística.

Para Kris e Kaplan<sup>110</sup> o que caracteriza a ambigüidade é sua falta de rigidez na produção de sentidos. Como não há rigidez de significado na ambigüidade, não há uma constância na resposta, portanto a interpretação dada pelo sujeito pode ser imprevisível. A multiplicidade de significados entra em relação variada entre si, pois os significados podem se diferenciar, podem ser conflitantes, como podem se complementar. Porém, na ambigüidade, a capacidade de discriminação está diminuída, mesmo que o intérprete tenha certeza de que sua interpretação está “correta”, existem outras possibilidades que ele não considerou.

Kris e Kaplan<sup>111</sup> categorizam a ambigüidade de acordo com esta categorização:

Disjuntiva: “quando separamos significados como alternativos, excludentes entre si e reciprocamente inibidores”. Mesmo podendo ser interpretada de duas maneiras, estas são excludentes entre si. É também usado em discursos político para iludir a censura, e na interpretação dos sonhos pois o significado latente muitas vezes exclui o significado manifesto. Por exemplo a frase “as mulheres trabalham melhor do que os homens”, pode ser interpretada como uma certeza entre as mulheres, porém, analisando o contexto percebe-se como um esforço para o reconhecimento do trabalho feminino na cooperativa, expressando a busca deste reconhecimento.

Aditiva: um significado inclui o outro, eles se sobrepõe. Por exemplo, o termo sucesso na cooperativa pode significar: ter crescimento econômico, ter abundância, estar funcionando bem, deixar algo para os filhos e para a comunidade, ter/receber cada vez mais associados, ficar “rico”, conseguir se manter no mercado, se tornar conhecido/reconhecido na sociedade, provar que é capaz.

Conjuntiva: “quando dois significados estão efetivamente juntos na interpretação. A ambivalência é uma ambigüidade conjuntiva quando respostas antitéticas são evocadas simultaneamente”.<sup>112</sup> Por exemplo, na frase de um cooperado sobre quem deveria entrar na cooperativa: “é difícil, pra fazer uma peneirada pra escolher só os bom, não tem como, pra começar ninguém é bom”. Ao mesmo tempo em que se afirma que só pode entrar “os bom”, o cooperado afirma que “ninguém é bom”, expressando uma ambivalência em relação aos membros

---

109 EMPSON, William. **Seven types of ambiguity**. London: Peregrine, 1963.

110 Apud BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 287.

111 Apud BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 287. (Tradução nossa).

112 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 287.

do grupo. Neste tipo são incluídos também os processos de condensação dos sonhos e os chistes.

Integrativa: “quando múltiplos significados se evocam e se sustentam um ao outro. Falando em termos de gestalt, na ambigüidade disjuntiva existem vários campos desconectados entre si; na conjuntiva, vários campos se conectam porém permanecem distintos; na integrativa, se reconstituem ou se integram em um significado curto e complexo”.<sup>113</sup> Um dos exemplos é a fala de um cooperado: “eu fui falar as coisas, ensinar, não falar..., nem mandar, porque eu falei “não é mandar, e nem..”, que eu não mando em ninguém, só que pedi né, com educação” (Miguel). O uso de diferentes significados para dar sentido à sua ação busca expressar e diferenciar seu significado para si mesmo e para os outros membros da cooperativa.

Projetiva: as respostas variam de acordo com o intérprete; o sentido fica vago e quem impõe um significado é o intérprete. Esta fala parece exemplificar essa ambigüidade: “na cooperativa além da amizade ... você conhece a pessoa e conhece a alma dela” (Miguel). O significado de “conhece a alma” dependeria de cada interpretação, podendo significar: conhecer as intenções, conhecer os sentimentos, conhecer a história e as percepções, etc.

Estas diferentes categorizações podem ajudar a compreender como a ambigüidade pode ser analisada no discurso em suas unidades de sentido.

Outra classificação lingüística da ambigüidade é apresentada por Silva,<sup>114</sup> em seu trabalho de categorização do fenômeno. O autor apresenta uma taxonomia das ambigüidades no uso da linguagem, criando um quadro onde apresenta as diferentes possibilidades de ambigüidade:

Taxonomia enumerativa das ambigüidades da Língua Portuguesa

	Classificação	Subclassificação
Ambigüidades	Âmbito	
	Interlingual	
	Lexinter	Lexical Interlingual
	Lingüística	
	Morfológica	
	Poética	
	Pragmática	
	Predicativa	
	Referencial	
	Semântica	
	Sintsis	Sistemática Sintática
	Transfrástica	
	Virtual	

Quadro 2 – Um modelo de categorização da ambigüidade “Taxonomia Enumerativa das ambigüidades na Língua Portuguesa”.  
Fonte: Silva (2006).

Este quadro apresenta uma sistematização do estudo da ambigüidade na análise lingüística, mas esta classificação pouco contribui para pensar a ambigüidade como fenômeno social pois fica restrita às unidades semânticas: termos, frases, sem relação com o contexto e seu

113 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 288.

114 SILVA, Lúcio Buzon da. **Ambigüidades da língua portuguesa**: recorte classificatório para a elaboração de um modelo ontológico. 2006. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006. p. 90.

sentido político, ideológico, cultural ou social. Estas análises formais com freqüência buscam compreender a ambigüidade com a finalidade de minimizar sua freqüência no discurso formal, principalmente jornalístico, jurídico e técnico.

Desde Aristóteles, em relação ao estudo da linguagem, houve estes dois mitos extremos: o da univocidade absoluta ou transparência da linguagem; e o da plurivocidade absoluta, onde não existe determinação. Entre estes dois, segundo Ferreira,<sup>115</sup> pode-se ter uma abordagem “dialética”, que integram estas duas análises para compreender a linguagem como fenômeno social.

Empson, Kris & Kaplan e Silva oferecem classificações que enfatizam a ambigüidade do ponto de vista de uma análise lingüística que busca diferenciar e esclarecer a linguagem para melhor compreensão do enunciado e seu significado. Entretanto, para Ferreira<sup>116</sup> a análise da ambigüidade precisa deixar de ser vista como um problema que precisa de solução para ser analisada como um *modo de ser da língua*.

Segundo Ferreira<sup>117</sup> tem-se vários enfoques para analisar a ambigüidade. O primeiro é da ambigüidade como disjunção (“Ontem peguei o livro da cooperativa”, que pode significar o livro sobre a cooperativa ou o livro que estava na cooperativa, ou ambos), que reduz a ambigüidade a um mero “acidente de funcionamento do código”, onde a interpretação depende do contexto e do sujeito. Enquanto para os sujeitos falantes esta ambigüidade não causa espanto, para alguns lingüistas ela é um problema que deve ser solucionado.

O segundo é a ambigüidade como um “problema de recepção”, este problema seria decorrente da separação entre mito e realidade. Considerando que o emissor não é indeciso acerca do que deseja expressar, mas o receptor interpreta a partir de um lugar. Essa é uma concepção que considera que o receptor deve ter boa-fé na interpretação da mensagem. Implica em “sintonia com as intenções e necessidades que comandaram a enunciação de determinada mensagem”.<sup>118</sup> Portanto, esta definição diferencia ambigüidade de obscuridade, embaraço ou hesitação do emissor. Entretanto, devemos considerar que “a língua não visa sempre a estabelecer uma comunicação, ela serve também para não comunicar”.<sup>119</sup> Por exemplo, um cooperado falando sobre o que significa todos serem donos na cooperativa: “*Cada um faz na cooperativa o que quer*”. O discurso tem outros objetivos além de expressar uma verdade explicitamente, pode ter como função a ironia, por exemplo. Para Pêcheux<sup>120</sup> ver a língua como

115 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

116 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

117 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

118 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 61.

119 Pêcheux (1975) apud FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 61-62.

120 PÊCHEUX, M. **Discurso**: estrutura ou acontecimento. Campinas: Pontes, 1990.

instrumento a esvazia de seu papel histórico-social. Ou seja, a ambigüidade muitas vezes não é efeito do mau uso do sistema lingüístico formal, mas uma produção do sujeito social-histórico.

Uma terceira análise da ambigüidade concebe o fenômeno como “problema lingüístico”. Este enfoque vê a língua como um sistema de rede que dá suporte à expressão, que pode resolver suas lacunas e problemas, onde o sintático e o semântico se apoiariam para excluir qualquer lacuna que por ventura pudesse resultar em ambigüidades. É o enfoque que nega a produção histórica e contextual dos sentidos e significados. A indeterminação e o implícito devem ser banidos para que a linguagem seja clara e sem ambigüidades. Neste enfoque qualquer ambigüidade é percebida como um problema lingüístico no uso de unidades semânticas.

O quarto, e último enfoque, vê a ambigüidade como “estratégia discursiva”, assim ela se torna inerente a qualquer discurso como elemento constitutivo de poder. O problema é do implícito, é de deixar para o receptor interpretar conforme seu lugar. Em uma fala dos cooperados pode-se perceber o uso da “estratégia discursiva”: *“eu fiz uma imagem pra ele, eu falei pra ele que valia R\$ 300,00(trezentos reais) só pra ver o jeito dele. “Bom, se eu for pagar...”. Eu disse: “tá bom, depois você acerta com a dona [Marta] e o [Ambrósio] lá. Aí deixaram por R\$ 150,00 (cento e cinquenta), que ele quer pagar, deixaram pra ele. Ele queria que tivessem feito de graça, aí eu falei ai num dá, mais ele tá pagando”*. Tadeu (2008/09) (N. D.)

Para que a língua seja estável e permanente é preciso considerar como pressuposto nas relações sociais uma “identidade de intenções e homogeneidade de representações”.<sup>121</sup> Ou seja, segundo este enfoque, a ambigüidade existe porque existem conflitos psíquicos e sociais, e a ambigüidade na interpretação ou na expressão das idéias é a própria resistência de explicitação. Por exemplo, nesta fala de uma cooperada, que explica a relação com outro cooperado que quer ser presidente da cooperativa: *“É, ele fala que é ele que manda aqui. Eu convidei ele pra vim pra cooperativa porque eu não queria que fechasse, porque ele tinha idéias. Lá em casa eu tava falando pra ele, ele: “ah se vocês quiserem eu assumo a cooperativa junto com vocês nós tira o pessoal velho e fica quem quer ficar e vamos assumir, aí eu vou levar um pessoal pra trabalhar”*.” O conflito entre “assumir” a cooperativa surge a partir do momento que torna ambíguo o papel de um cooperado no grupo. Esta análise compreende que o uso equivocado da língua é uma estratégia ideológica, uma luta de poder. Pêcheux<sup>122</sup> fala em “pontos de resistências e de revolta que se incubam sob a dominação ideológica”. Refere-se às determinações históricas e às posições subjetivas que constroem discursos e interpretações em uma certa direção, “direção esta determinada pela relação da linguagem com a história, em seus mecanismos imaginários”.<sup>123</sup>

121 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 66.

122 1982 apud FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 67.

123 Orlandi, 1993b apud FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 67.

Segundo Orlandi<sup>124</sup> “Há um princípio na análise de discurso que afirma que “o indivíduo é interpelado em sujeito pela ideologia”. É desse modo que a análise de discurso trata do assujeitamento, ou seja, do fato de que o sujeito *está sujeito à* (língua) para *ser sujeito da* (língua). Esta é sua ambigüidade constitutiva”. Ou seja, o sujeito é determinado pela relação dos sentidos que são para ele exterioridade em relação à noção de subjetividade (e de sujeito) autônoma, que determina o que é dito.

Ferreira se baseia também em Pêcheux,<sup>125</sup> que considera a análise da ambigüidade como a possibilidade de explicitação de uma ilusão, a de que “sabemos o que dizemos”, para lidar com a “evidência do ideológico” no discurso.

Segundo Orlandi,<sup>126</sup> “Pêcheux considera a linguagem como um sistema capaz de ambigüidade e define a discursividade como a inserção de efeitos materiais da língua na história, incluindo a análise do imaginário na relação dos sujeitos com a linguagem”.

Pêcheux<sup>127</sup> acredita que “as palavras, expressões, proposições... mudam de sentido segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam, o quer dizer que elas adquirem seu sentido em referência a essas posições, isto é em relação às formações ideológicas”.

Para Pêcheux,<sup>128</sup> a pesquisa lingüística estaria “começando a se descolar da obsessão da ambigüidade (entendida como lógica do “ou...ou”), para abordar o próprio da língua através do papel do *equivoco, da elipse, da falta...*”. As análises da ambigüidade têm estas duas tendências: uma que a considera um erro, um problema que deve ser resolvido e defende o mundo como racional, lógico, onde não se admitem fendas, brechas, etc.; e a que admite o inesperado na linguagem, a possibilidade de (des)construir sentidos, perturbar a ordem do sistema discursivo, explicitar interpretações em sentidos implícitos e seguir outras regras discursivas na análise da linguagem. Não é necessário ficar entre os dois pólos destas tendências pois “a tensão entre *liberdade e coação* faz parte constitutiva do sistema, o qual contém em si tanto a possibilidade do *jogo da/na língua* quanto a necessidade de um ordenamento”.<sup>129</sup>

A construção dialética do sujeito social e de seu discurso enfatiza a importância do termo como fato social, Bakhtin<sup>130</sup> defende que “cada palavra remete a um ou a diversos contextos, nos quais ela viveu sua existência socialmente subentendida. Todas as palavras, todas as formas, estão povoadas de intenções [...] a palavra do outro deixa de ser uma informação, uma indicação,

124 ORLANDI, Eni. A questão do assujeitamento: um caso de determinação histórica. **Revista Com(ciência)**, n. 89, jul. 2007. p. 11. Disponível em <<http://www.ciencia.iao.usp.br/tudo/index.php?midia=com&sort=autores&pag=4>>. Acesso em: 01 dez. 2009.

125 PÊCHEUX, M. **O discurso**: estrutura ou acontecimento. 2. Ed. São Paulo: Pontes, 1997.

126 ORLANDI, Eni. Michel Pêcheux e a análise do discurso. **Revista Estudos da Língua(gem)**, n. 1, p. 9-13, jun. de 2005. Disponível em: <<http://www.cpelin.org/estudosdalinguagem/n1jun2005/artigos/orlandi.pdf>>. Acesso em: jun. 2009.

127 PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 2. ed. São Paulo: Unicamp, 1995. p. 160.

128 1988 apud FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equivoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 79.

129 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equivoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 80.

130 BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.p. 161.

uma regra, um modelo, etc., ela procura definir as bases mesmas de nosso comportamento e de nossa atitude em relação ao mundo”.

Para Bakhtin<sup>131</sup> o sujeito se constitui na interação com o outro, estas interações resultam em produções discursivas, desta forma o sujeito é uma posição social, que se define pela estrutura da sociedade e pelas formalizações discursivas que compartilha, entre os limites do dizível e do indizível, do explícito e do implícito, com sentidos pré-existentes que refletem ideologias constituídas no seu lugar social em uma relação dialética. As diferentes vozes formam um contexto onde convivem ambigüidades e contradições.

Segundo Ferreira<sup>132</sup> quanto mais coerente o discurso mais ele nega aspectos sócio-históricos fundamentais pois a “realidade” é múltipla e contraditória. Qualquer discurso que negue a ambigüidade é uma construção ideológica, podemos dizer até mesmo dogmática, da “realidade”. Ou seja, nesta perspectiva, é importante compreender a ambigüidade como fenômeno social e como o discurso ambíguo<sup>133</sup> se vincula às práticas sociais do contexto onde é estudado.

Beauvoir<sup>134</sup> considera a ambigüidade como uma condição humana, na qual “a subjetividade não se realiza senão como presença no mundo, esta liberdade engajada, este surgimento para-si que é imediatamente dado para outro [...onde] jamais meu projeto é fundado, ele se funda”. Ou seja, dizer que o projeto é ambíguo é dizer, para Beauvoir,<sup>135</sup> “que seu sentido não é jamais fixado, que deve ser conquistado sem cessar”.

Para Sena<sup>136</sup> a ambigüidade ocorre em “um movimento ininterrupto entre e o sensível e o objetivo, o impessoal e o pessoal, a intuição e a linguagem, enfim, o mundo perceptivo e o mundo cultural ou humano”. Assim, o campo da ambigüidade possibilita a ressignificação de experiências, a reconstrução de projetos de vida e criação de novas estratégias. Não se trata, portanto, de avaliar sua manifestação como positiva ou negativa.

Para a fenomenologia, a percepção de um aspecto do mundo ocorre sempre a partir de um lugar, do qual o sujeito constrói seu ponto de vista e que traz consigo um fundo organizado espontaneamente, não necessariamente o sujeito é o autor deste fundo ou de seu sentido implícito, algo deste mundo se mostra sem nossa intervenção, ou seja, nosso olhar é construído e constrói a percepção de mundo. Por isso, a fenomenologia compreende a percepção como intrinsecamente ambígua. Segundo Merleau-Ponty<sup>137</sup> esta ambigüidade se presentifica na fala como um “gesto ambíguo que produz o universal com o singular, e o sentido com nossa vida”. Quando um sujeito é percebido pelo olhar do outro, seu lugar não se torna um lugar de objeto, o sujeito não se torna objeto embora seja objeto do olhar, a relação entre o que é e o que é

131 BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1990.

132 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

133 O tratamento da análise do discurso é aprofundado da metodologia deste trabalho.

134 BEAUVOIR, Simone. **Moral da ambigüidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970. p. 6.

135 BEAUVOIR, Simone. **Moral da ambigüidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970. p. 9.

136 SENA, Edite Lago da Silva. **A experiência do outro nas relações de cuidado**: uma visão merleau-pontyana sobre as vivências de familiares cuidadores de pessoas com doença de Alzheimer. Florianópolis: UFSC; PEN, 2006. p. 21.

137 MERLEAU-PONTY, M. **A prosa do mundo**. São Paulo: Cosac & Naify, 2002. p. 180.

percebido permanece ambígua, não é possível descrever tudo, ver tudo, explicitar tudo. Merleau Ponty<sup>138</sup> acredita que a experiência está entre o objetivo e o subjetivo, entre a natureza e o transcendente, pois o sensível não é feito de coisas e a percepção não é feita de objetos, a percepção está nos intervalos, naquilo que as lacunas deixam de vestígio, como evidência e como ausência.

Para Merleau-Ponty<sup>139</sup> “todo visível comporta um fundo que não é visível no sentido da figura, mesmo naquilo que possui de figural ou figurativo, não é um *quali* objetivo, um em si sobrevoado, mas que desliza sob o olhar ou é varrido por ele, nasce em silêncio sob o olhar”. Por um lado, Merleau-Ponty fala de um não saber de si e nem do outro, onde os sentidos permanecem latentes, e por outro lado, uma consciência reflexiva é capaz de dominar a linguagem e expressar sua experiência no campo dos sentidos e seus significados. No discurso dos sujeitos os sentidos são percebidos ao serem expressos. O processo de percepção se dá nos atos da fala, que trazem em si mesmo seu caráter ambíguo, nas explicitações e nos sentidos latentes que formam sínteses e lacunas discursivas, expressando o movimento subjetivo individual na experiência objetiva experienciada na complexidade de ser sujeito em um mundo constantemente re-interpretado.

A fenomenologia utiliza muitos conceitos que parecem sair do senso comum, como experiência, compreensão, percepção, sensível, ser-aí, etc. Talvez isso se deva ao fato de que a fenomenologia procurou impactar na forma como o homem percebe a si mesmo e ao mundo. Sua abordagem humanista busca estimular o sujeito a experienciar o mundo de outro ponto de vista, e que ao refletir sobre sua percepção, o homem possa mudar sua forma de conceber sua experiência, ampliar seu universo de sentidos, sua vida. Desta forma, a filosofia alcançaria seu objetivo que é de integrar novos sentidos aos conceitos que no senso comum tinham um valor mais restrito, ligado a uma sociedade racionalista e cientificista. Ampliando novos sentidos aos conceitos como experiência e compreensão. A reflexão filosófica fenomenológica alcança então seu objetivo de estar integrada ao mundo da vida, não parece ser uma filosofia com o intuito de manter-se na teoria, mas com o intuito de mudar a forma como cada um percebe a si mesmo e ao mundo. É uma teoria que tem como objetivo tornar possível as trocas de sentidos, o compartilhamento de percepções e da expressão subjetiva individual no coletivo, valorizando as diferenças e as complementaridades no desenho do quadro social coletivo, trazendo à luz a forma como cada um percebe sua própria experiência, reconhecendo-a como única e múltipla.

Para os estudos da percepção da fenomenologia, a ambigüidade é um aspecto importante no processo de construção do mundo e de si mesmo, pois perceber compreende um modo de ser-no-mundo, não está pré-determinado e nem pode ser julgado nos critérios de verdadeiro e falso, certo e errado, está passível de múltiplas interpretações. Bleger<sup>140</sup> prefere deixar de lado os

---

138 MERLEAU-PONTY, Maurice. **Textos escolhidos**. São Paulo: Abril, 1975. (Os Pensadores, v. 41.).

139 MERLEAU-PONTY, M. **O visível e o invisível**. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000. p. 224.

140 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

estudos filosóficos de Sartre<sup>141</sup> e Merleau-Ponty<sup>142</sup>, pois tanto para Beauvoir<sup>143</sup> e Sartre,<sup>144</sup> quanto para Merleau-Ponty<sup>145</sup> a percepção é em si mesma ambígua, não é possível separar até onde o que percebemos corresponde a uma participação nossa no mundo ou se corresponde a uma qualidade intrínseca dos objetos. Entretanto, existem termos e enunciados cuja ambigüidade tem uma função ideológica, relacional ou estruturante para o grupo, produções discursivas que são indiferenciadas por expressarem novos sentidos na dinâmica grupal. E é esta manifestação ambígua da multiplicidade de sentidos que torna o fenômeno importante na organização e estruturação de um projeto na Economia Solidária.

### 3.3 DIFERENCIANDO AMBIGUIDADE DE OUTROS CONCEITOS

Para compreender a ambigüidade como fenômeno discursivo é importante também diferenciar a ambigüidade de outros fenômenos como: dualidade, dicotomia, contradição, ambivalência, divalência e dissociação. Ao compreender o funcionamento destes outros fenômenos compreende-se a dinâmica da ambigüidade nas relações sociais. Estes termos estão relacionados à dinâmica da ambigüidade, pois as ambigüidades se tornam ambivalências, divalências, paradoxos, dicotomias, etc. Os movimentos na dinâmica grupal podem ser de discriminação e indiferenciação, ou seja, se alteram os sentidos expressos nas práticas discursivas do grupo. Analisando as mudanças e fronteiras é possível encontrar ambigüidades que se tornam contradições, e de outra forma, conflitos e lutas de poder que se tornaram ambíguas.

As fronteiras entre diferentes sentidos que se mantêm ambíguos são zonas de tensão, que podem levar a uma dualidade, um conflito entre duas extremidades, entre dois sentidos diferentes que podem ambos ganhar centralidade no discurso. O sentido é matéria-prima da análise do discurso, e está presente nesta tensão, de onde resulta uma ambigüidade pois “o sentido está constantemente em perigo, na divisa entre o sentido e o não-sentido, entre a clareza e a obscuridade, entre o necessário e a falta, entre a unidade e a multiplicidade”.<sup>146</sup>

A diferença entre ambigüidade e duplo sentido é que a forma abstrata é duplo sentido (lingüística), e a forma material é a ambigüidade (análise do discurso). Para Ortony<sup>147</sup> “no caso da ambigüidade a relação entre dois significados é uma coincidência da linguagem de forma que estes dois significados podem ser traduzidos em duas sentenças separadas.” Ou seja, em uma concepção de duplo sentido, quando há uma ambigüidade no discurso, freqüentemente presente em uma frase, esta frase pode ser desmembrada em outras com sentidos diferentes. O duplo

141 SARTRE, Jean-Paul. **O existencialismo é um humanismo**. São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Os pensadores).

142 MERLEAU-PONTY, M. Uma filosofia da ambigüidade. In: MERLEAU-PONTY, M. **A Estrutura do Comportamento**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

143 BEAUVOIR, Simone de. **Moral da ambigüidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

144 SARTRE, Jean-Paul. **O existencialismo é um humanismo**. São Paulo: Abril Cultural, 1978 (Os pensadores).

145 Apud WAELEHENS, Alphonse de. **Une philosophie de l'ambigüité**. Nauwelaerts: Louvain, 1968.

146 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 68.

147 ORTONY, A. (Ed.) **Metaphor and thought**. 2. ed. 1993. Cambridge: Cambridge University, 1979. p.127.

sentido é um efeito da linguagem, enquanto que a ambigüidade está diretamente relacionada ao sujeito, sua opacidade e equívocos.<sup>148</sup> O duplo sentido é generalizável, ele fica explícito pois tanto o sujeito do discurso quanto o intérprete reconhecem sua duplicidade.

A diferença entre ambigüidade e o sentido vago é que na ambigüidade não há falta de informação, nas sentenças vagas falta informar sobre algo. Para Todorov<sup>149</sup> a ambigüidade se caracteriza especificamente por ser algo que está indefinido, há sempre uma vacilação, uma percepção vaga do que está sendo descrito. Entretanto Ferreira<sup>150</sup> questiona a percepção vaga como critério para definir a ambigüidade pois para a autora é importante considerar a produção ativa do sujeito na interpretação do mundo, considerando a multiplicidade de sentidos e significados que estão presentes na percepção e significação do mundo, de si mesmo, do outro, dos discursos e dos eventos; ou seja, a ambigüidade é também uma produção ativa do sujeito e não um equívoco da linguagem. Para Ferreira<sup>151</sup> este processo ativo do sujeito é enfatizado pois ao mesmo tempo em que o sujeito produz novos sentidos, ele reflete no discurso seu contexto social, histórico, político, ideológico, cultural e subjetivo. A ambigüidade está presente, para Ferreira,<sup>152</sup> na própria constituição dialética do sujeito social. Assim, em uma perspectiva da análise da ambigüidade como equívoco ou duplo sentido, a ambigüidade parece ser descrita como um processo irracional, de obscurecimento do sentido “real” de um termo ou processo. A diferença entre esta concepção e a compreensão da ambigüidade como fenômeno social é o seu reconhecimento como manifestação discursiva de um fenômeno de indiferenciação vivido pelo sujeito em um determinado contexto social.<sup>153</sup>

A ambigüidade difere da ambivalência porque a ambigüidade parece querer dizer uma coisa somente mas nesta aparência de unicidade o que existem são diversas significações. A ambivalência é da ordem dos sentimentos, das emoções que se misturam entre aspectos afetuosos e hostis. A ambigüidade parece separar linguagem e discurso, enquanto que na ambivalência não há esta separação.<sup>154</sup>

Na ambivalência o sujeito percebe e discrimina os termos opostos em um mesmo objeto, onde vivência polaridades; diferente da ambigüidade, pois neste caso o sujeito não percebe que há uma oposição. Isto é particularmente importante porque na ambivalência ainda há prevalência de uma organização que diferencia os fatores envolvidos e os coloca entre extremos, a discriminação separa estes fatores. Se estes fatores estão separados em um mesmo objeto é

---

148 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

149 TODOROV, Tzvetan. **Introdução à literatura fantástica**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

150 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

151 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

152 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

153 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

154 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 77-78.

ambivalência, se estão separados em objetos diferentes, denomina-se divalência. A divalência ocorre quando estas emoções contrárias são direcionadas para objetos, pessoas ou eventos diferentes.<sup>155</sup>

Bleger<sup>156</sup> diferencia contradição e ambivalência de divalência. Para Bleger<sup>157</sup> a contradição e a ambivalência são experienciadas pelo sujeito e ele vivência esta contradição ou ambivalência em relação a um mesmo objeto/situação. Na divalência os elementos contraditórios e ambivalentes são mantidos separados e eles se mantêm diferenciados. Espinoza<sup>158</sup> escreveu: “Se imaginamos que uma coisa que nos faz experimentar habitualmente uma afeição de tristeza tem algum traço semelhante com outra que nos faz experimentar habitualmente uma afeição de gozo igualmente grande, a odiaremos e a amaremos ao mesmo tempo”.

Enquanto nesta ambivalência o sujeito discrimina termos opostos em um mesmo objeto, na divalência ele separa estes termos entre objetos diferentes. Se esta separação é entre opostos se caracteriza como uma dicotomia (amor pela pátria e ódio de estrangeiros), se é complementar se caracterizam como uma dualidade (mente-corpo). Enquanto que na dualidade e na dicotomia há somente dois sentidos opostos, na ambigüidade podem existir vários sentidos em jogo.

Para Bleuler<sup>159</sup> a ambivalência pode ser afetiva (sentimentos agradáveis e desagradáveis), volitiva (quero e não quero) e intelectual (sou, não sou), e estão freqüentemente presentes dois comportamentos antinômicos em relação ao mesmo objeto (atitudes, idéias ou tendências opostas). Estes comportamentos ocorrem quando ainda não se chegou à síntese ou elaboração do conflito, ou quando reconhecer as diferenças causa angústia ao sujeito.

Para Bleger<sup>160</sup> a divalência é anterior à ambivalência. Ela ocorre quando a apresentação dos termos contrários é alternada e separada. O fenômeno da divalência pode ocorrer no mesmo objeto, mas será percebido de formas tão diferentes, em momentos diferentes, que parecerá ao sujeito como sendo dois objetos. A ambivalência é sempre conflito, na divalência não há relação, mas separação extremada. Quando não há conflito consciente para o sujeito, não há ambivalência.

A dicotomia é, para Adorno,<sup>161</sup> uma forma de resolver a ambigüidade, e é abordada pelo autor como sendo a personalidade autoritária. Para Adorno,<sup>162</sup> os comportamentos e pensamentos estereotipados, que são hierárquicos e dicotômicos, como por exemplo, a cisão entre grupo interior *versus* grupo exterior é característica da personalidade autoritária. Segundo o autor, estes modelos de superordenações e subordinações remontam às relações pais-criança como principal fator de influência. Para o autor, o indivíduo autoritário tem dificuldade em tolerar as diferenças

---

155 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

156 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

157 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

158 ESPINOZA, Baruch. **Ética**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. Parte II, Proposição 18. p. 137.

159 BEULER, Eugenio. **Demência precoce**: El grupo de lãs esquizofrenias. Buenos Aires: Hormé, 1993. p. 15.

160 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

161 ADORNO, T. W. **The authoritarian personality**. New York: Harper & Row, 1950.

162 ADORNO, T. W. **The authoritarian personality**. New York: Harper & Row, 1950.

individuais, além de sobressaírem outras características como: opiniões rígidas sobre valores convencionais, uma hostilidade generalizada em relação a outros grupos, intolerância e ambigüidade, assim como atitudes submissas em relação a figuras de autoridade. “A famosa fórmula de Hitler, *Verantwortung nach oben, Autorität nach unten*, (responsabilidade para com os de cima, autoridade para com os de baixo) racionaliza bem a ambivalência deste caráter”.<sup>163</sup>

Por meio da identificação, alguns indivíduos tendem a se submeter ao conjunto de crenças de um grupo mesmo que isto signifique a perda de seu próprio ideal, fazendo com que funda suas ações em valores externos e se torne invariavelmente intolerante à diferença, defendendo posições extremas.<sup>164</sup>

Se a personalidade autoritária é intolerante às diferenças, suas estratégias para evitar o reconhecimento das diferenças podem ser múltiplas, utilizando a ambigüidade como forma de indiferenciação e de negação das diferenças individuais, grupais e das próprias contradições.

A dicotomia e a dissociação é a polarização extrema, é uma forma de resolver a ambigüidade colocando as diferenças nos opostos. É uma rigidez em uma das polaridades para evitar qualquer retorno à ambigüidade, à angústia da incerteza e da dúvida que a multiplicidade de sentidos traz para a experiência subjetiva e social. A polarização fixa interpretações e impede o retorno à multiplicidade de sentidos, neste caso não há contradição e sim dicotomia pois os elementos são separados e não relacionados.

As contradições se manifestam por meio da ambigüidade. As tensões das contradições e das ambigüidades em Benjamin são analisadas por Paula<sup>165</sup> pontuando como algumas características se tornam predominante sobre outras, como por exemplo, a vivência sobre a experiência, o esquecimento sobre a memória, o passante sobre o narrador, mas que possibilita o desprendimento da história vista como linear, contínuo, homogênea e vazia, superando seu sentido de univocidade.

A relação entre ambigüidade e dialética está presente no debate de Benjamin acerca da tensão entre a transformação e a reprodução das contradições que o homem moderno sofre a partir das relações sociais esvaziadas de sentido nas metrópoles, da perda de memória e de vínculos com sua história passada.

O sujeito passa a ser duas figuras distintas e até mesmo contraditórias, estando dentro e fora da cena na qual vivência seu contexto sem que tenha consciência de si mesmo ou de seu contexto, como um sonho, gerando uma ambigüidade existencial para este sujeito ausente. Para Bolle<sup>166</sup> a imagem dialética está imbricada à imagem onírica:

---

163 ADORNO, Theodor W. **The authoritarian personality**. New York: Harper & Row, 1950. p. 178.

164 ADORNO, Theodor W. A teoria freudiana e o padrão da propaganda fascista. **Revista Margem Esquerda: ensaios marxistas**, n. 7, p. 164-190, 2006.

165 PAULA, Fátima de. Tensões e ambigüidades em Walter Benjamin: a modernidade em questão. **Revista Plural**, n. 1, p. 106-130, 1994.

166 BOLLE, Willi. O arcaico e o moderno na obra de Walter Benjamin: a metrópole como espaço imagético. **Revista do NAEA**, n. 55, jan. 1996. p. 16. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler\\_publicacao.php?id=128](http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler_publicacao.php?id=128)>. Acesso em: 02 jun 2009.

A ambigüidade é a manifestação imagética da dialética, a lei da dialética na imobilidade. Essa imobilidade é utopia, e a imagem dialética é portanto uma imagem onírica. Uma imagem desse gênero é a mercadoria enquanto fetiche. Uma tal imagem são as passagens, que são ao mesmo tempo casa e rua; e também a prostituta, que é ao mesmo tempo vendedora e mercadoria.

Segundo Bolle<sup>167</sup> em Benjamin “ambigüidade e atitude de ruptura são resgatadas como valores heurísticos, como potenciais de conhecimento dialético da sociedade, e especialmente, da mentalidade da classe”.

Paula<sup>168</sup> pontua que pensar na perspectiva da ambigüidade e não da contradição

significa, ainda, não a busca de uma superação dialética entre aspectos contraditórios, visando a sínteses possíveis, mesmo que transitórias. Implica congelar as contradições em imagens dialéticas para extrair delas a utopia de um mundo melhor. Significa, portanto, assumir como pressuposto básico que a realidade é multifacetada e intrinsecamente contraditória, reconhecendo nas tensões do real, brechas que possibilitem interferir sobre ele, interrompendo, assim, o fluxo da história contínua e evolutiva.

Uma história que se não é interrompida leva a um progresso técnico, a um capitalismo selvagem e à barbárie, mas esta condição da modernidade pode levar a novas alternativas, “a partir de muitas dúvidas e poucas certezas”,<sup>169</sup> a partir dos efeitos emancipatórios da técnica.

Outra diferença conceitual, entre ambigüidade e equívoco, é pontuada por Bleger.<sup>170</sup> Segundo Bleger<sup>171</sup> “Lalande relaciona ambigüidade, anfíbolia e equívoco [...], a palavra equívoco tem duas acepções: a) “falando de palavras ou expressões que tem vários sentidos”; b) “que pode ser explicado de várias maneiras diferentes; portanto de natureza incerta que não podem ser colocados em uma mesma espécie bem definida””.

Porém, ao falar sobre o equívoco, Bleger<sup>172</sup> alerta que a ambigüidade é sempre definida como tal do ponto de vista do observador, que pode significar por ambigüidade o que define o dicionário:<sup>173</sup> “Possibilidade múltipla de interpretação. 2. Falta de clareza, 3. Frase de múltiplo sentido. 4. Em gramática, anfíbolia”. Porém, segundo Bleger,<sup>174</sup> do ponto de vista do sujeito que a expressa, a ambigüidade não é confusão, contradição ou falta de clareza, ela se caracteriza para o sujeito como uma indiferenciação, e pode ser analisada deste ponto de vista para ser compreendida como fenômeno de uma dinâmica social e subjetiva em constante oscilação de interpretações. A indiferenciação é o que caracterizaria, para Bleger,<sup>175</sup> a ambigüidade como fenômeno diferente dos demais descritos acima.

167 BOLLE, Willi. O arcaico e o moderno na obra de Walter Benjamin: a metrópole como espaço imagético. **Revista do NAEA**, n. 55, jan. 1996. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler\\_publicacao.php?id=128](http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler_publicacao.php?id=128)>. Acesso em: 02 jun 2009.

168 PAULA, Fátima de. Tensões e ambigüidades em Walter Benjamin: a modernidade em questão. **Plural**, n. 1, p. 106-130, 1994. p. 107. Disponível em: <[http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/01/artigo\\_6\\_Plural\\_1.pdf](http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/01/artigo_6_Plural_1.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

169 PAULA, Fátima de. Tensões e ambigüidades em Walter Benjamin: a modernidade em questão. **Revista Plural**, n. 1, p. 106-130, 1994. p. 114.

170 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

171 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 173.

172 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 167.

173 DICIONÁRIO Sacconi da língua portuguesa. 10. ed. São Paulo: Atual, 1996.

174 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

175 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

O Dicionário de Análise do Discurso também define o conceito de ambigüidade considerando o observador que a discrimina, complementa desta forma a consideração apontada por Bleger, de que o observador é participante no processo de explicitação/implicação da ambigüidade, e que esta se caracteriza pela indiscriminação de sentidos diferentes no discurso. Para Charaudeau e Maingueneau<sup>176</sup> “a ambigüidade é um fenômeno ligado à discursivização de um enunciado. Esse fenômeno se produz sempre que uma frase apresente vários sentidos e seja, então, suscetível de ser interpretada de diversas maneiras”.

Por sua característica incerta, um discurso ambíguo impede a definição completa, por não ser bem discriminada permite a coexistência de coisas, situações que parecem aos demais ou ao sujeito mesmo como coisas indiferenciadas e duvidosas, que são “não definidas, não discriminadas e não hierarquizadas em espécies ou conjuntos”.<sup>177</sup>

Levar em consideração a ambigüidade é importante principalmente para quem se volta para o estudo das relações cotidianas, das relações vividas entre os sujeitos e como estes compartilham uma linguagem polissêmica e conotativa, com significados múltiplos, simultâneos e também com subentendidos e sentidos implícitos.

Para Bleger<sup>178</sup> a ambigüidade é uma forma de organizar a realidade, sem reconhecer as diferenças, pois busca uma totalidade homogênea e indiferenciada, o fenômeno ocorre na dinâmica relacional como uma indiscriminação de elementos que antes eram díspares ou que podem se apresentar como conflitantes. Segundo o autor, o vazio e o maniqueísmo (mais especificamente as dicotomias) são transições na qual a ambigüidade pode passar por uma mudança na forma de organizar a realidade, discriminando os elementos contrários ou esvaziando seus sentidos múltiplos. Assim como o sujeito pode formar oposicionismos, divisões, repressões, regressões, dualismos e dicotomias por temor à ambigüidade. Esta indiferenciação não se relaciona a uma indefinição, onde o discurso deixa vago seu sentido, mas é a complementaridade e a coexistência de sentidos diferentes e até mesmo opostos, sem que o sujeito explicita esta diferenciação e sua tensão.

### 3.4 REFLEXÕES ACERCA DA AMBIGUIDADE DE SENTIDOS NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Quando estes conflitos e tensões são inerentes a um projeto político, como da Economia Solidária, pode-se “compreender que esta distância, que gera a ambigüidade, longe de desautorizar o projeto e a atividade política, em verdade é aquilo que torna a atividade política legítima e necessária”.<sup>179</sup> Nesta dinâmica, a diferença entre os ideais deixa de ser um fator relevante e a multiplicidade de interpretações e de pontos de vista passam a predominar no grupo.

176 CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2006. p. 35.

177 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 174.

178 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 167.

179 BORNHEIN, Gerd Alberto. Tecnologia e política. **Revista Universidade e Sociedade**, Brasília, ano 1, n. 1, p.08-12, 1991. p. 12.

Em um projeto que possibilita o conflito todos possuem participações equivalentes na interpretação da realidade, dos valores e das práticas cooperativistas.

Ao analisar o termo “Economia Solidária” observa-se que ele conjuga dois sentidos diferentes e até mesmo, no contexto do capitalismo, díspares. Os termos “Economia” e “Solidária” designam sentidos que fazem parte de redes semânticas relativamente separadas e, portanto, trazem para o debate político, aspectos conflitantes.

No caso da Economia Solidária não se trata apenas de inovação semântica, como na poesia ou no humor, ou uma combinação de termos para uma nova forma de se pensar conceitos conhecidos, como na interdisciplinaridade teórica e acadêmica, mas se trata de uma proposta de intervenção nas relações sociais e de trabalho que não tem uma delimitação em uma área específica, seja no direito, na administração, na psicologia ou na sociologia, e portanto, suas práticas de atuação na formação de cooperativas e redes de solidariedade não estão previamente definidas ou planejadas por aportes teórico-metodológicos, estão sendo construídos e refletidos à medida que são implementados. De certa forma, o projeto se constrói no processo, se configura nas suas práticas, deixando sua proposta mais aberta a múltiplas prioridades e objetivos, como por exemplo: a garantia de um ganho para sobrevivência dos indivíduos, organização de práticas de atuação política e transformação social, de inserção econômica, de gestão interna da cooperativa e qualificação para o trabalho.

Essa proposta de intervenção visa transformar as práticas sociais do capitalismo, que está centrado em um modelo heterogestionário, para práticas mais democráticas, implementando um modelo autogestionário de tomada de decisões, organização interna, desenvolvimento de estratégias políticas, etc. Esta é uma proposta que dependente, para a sua existência, de um espaço no qual seja possível a reflexão e a construção coletiva do seu sentido comum de projeto coletivo. Na busca de transformação propõe um método e uma teoria baseados na necessidade de construção de um novo modo de produção e organização do trabalho.

A conjunção de sentidos diferentes, “economia” e “solidariedade”, em um novo sentido, “Economia Solidária”, é portanto um processo de denominação que pode parecer não diferenciada de seus termos isolados (o sentido de “economia” somado ao sentido de “solidária”), ou seja, quando o novo sentido (“Economia Solidária”) ainda não tem autonomia em relação aos dois sentidos que o originaram. É um momento de transição, e portanto de ambigüidade, no qual ainda não se fixou um novo sentido e os dois anteriores também não expressam o que o novo busca representar. Entretanto, neste processo, o novo sentido ainda não é capaz de se desvincular dos sentidos que o originaram, principalmente porque se insere em um espaço de luta de poder, de resistência à mudança, que exige dele a superação de suas ambigüidades para a afirmação de sua diferença e originalidade. Assim, ao invés de um novo sentido, temos um processo de elaboração que poderá resultar em algo diferente daqueles dois sentidos que anteriormente se fundiram, um resultado que pode ser tangível e mensurável quanto intangível, dissolvido e indeterminado.

Além disso, no decorrer do processo, a “Economia Solidária” se vinculou a projetos que buscavam um mesmo objetivo ou tinham em suas reflexões pontos de convergências que aproximaram experiências e reflexões. Essa proximidade entre projetos semelhantes gerou uma multiplicidade de conceituações acerca da proposta e que, pode-se imaginar, contribui para que cada integrante dos grupos que fazem parte da rede de “Economia Solidária”, em seus mais diferentes projetos, tenha uma concepção relativamente diferente da concepção teórica, metodológica e pragmática da proposta.

Em uma sociedade complexa a multiplicidade e a diversidade de sentidos é tão ampla quanto o número de interações possíveis entre os diferentes grupos de pessoas com suas crenças e ideais, seus objetivos e projetos, entre os diferentes sentidos complementares ou conflitantes. Portanto, neste contexto se faz muito mais complexo e desafiante integrar e criar um sentido, para um projeto “universal”, que dê conta de atender a esta multiplicidade. Embora os sujeitos busquem uma integração que ofereça maior segurança, proporcionada pelo sentido compartilhado de comunidade, eles também exigem o reconhecimento das diferenças individuais a fim de que possam participar desta construção a partir de suas próprias histórias, identificações, crenças, sonhos e ideais. Por ser um investimento psíquico bastante arrojado, acreditar em um projeto que aposta contra todas as probabilidades, a ambigüidade pode se tornar, em alguns momentos, um intrigante elemento de sustentação e acomodação de um processo intenso, turbulento e extremamente desafiante para seus integrantes.

Por um lado a Economia e por outro a Solidariedade, e a diferença desses dois sentidos diferentes pode ser superada quando o termo “Economia Solidária” assume um sentido em si mesmo. Estes dois conceitos que antes eram diferentes encontram no termo “Economia Solidária” a possibilidade de criar algo novo. E identificou-se uma ambigüidade em relação à conjunção de dois sentidos, que oferecem a possibilidade de lidar com as diferenças, que cada um deles carrega, buscando tanto a inserção econômica dos grupos quanto a inserção de todos ao grupo, com suas diferenças de experiências e de contribuições ao projeto. Ao se constituir como algo novo, a Economia Solidária propõe um novo espaço de integração dos sentidos que cada um traz para a proposta. Este espaço lida, não somente com o novo, mas com a articulação destes sentidos complementares ou díspares, na busca de uma unidade coesa e bem definida.

Este novo projeto, “Economia Solidária”, busca se afirmar na dinâmica de transformação de práticas em um contexto capitalista, que estão relacionadas aos desafios de uma constante tensão interna para acomodar os diferentes. Esta tensão pode impactar na subjetividade de seus integrantes que respondem a ela buscando minimizar o conflito que resulta desta tentativa. E neste processo de viabilização da Economia Solidária aqueles termos podem perder suas delimitações e sentidos originais porém ainda sem que isto constitua um sentido que dê conta de dar unidade e contornos mais coesos e delimitados para a Economia Solidária.

Existem diferentes conceitos e significados econômico-históricos que precisam ser diferenciados para que possamos delimitar a que nos referimos quando falamos em Economia Solidária. Esta proposta surge de diferentes iniciativas que se articulam, e assim, formam

organizações coletivas que iniciaram na década de 80 um movimento que demandava para si a conjunção de aspectos diferentes na forma de organizar o trabalho e se inserir no contexto capitalista e que se autodenominou Economia Solidária.

A partir das diferentes formas de conceituação e apresentação do projeto da Economia Solidária é possível perceber que esta multiplicidade de concepções pode ter impacto na organização dos grupos incubados. As diferenças de prioridades e perspectivas podem gerar nos grupos formados diferentes expectativas em torno da proposta, intensificando a ambigüidade na experiência dos membros da cooperativa estudada.

Neste processo de construção do projeto da Economia Solidária, Sato & Esteves<sup>180</sup> (2002) chamam a atenção para o fato de que “geralmente os interesses e as possibilidades não estão enunciados e expressos de antemão, prontos para serem debatidos e decididos. Ou seja, mesmo aqueles que propõem e sugerem questões possuem grandes dúvidas a respeito. Na maioria das vezes tais interesses ou possibilidades vão sendo enunciados na medida em que são percebidos e são percebidos quando vão sendo enunciados, sofrendo, simultaneamente, uma ação de reconstrução coletiva pelas conversas entre as pessoas envolvidas”.

### 3.5 A AMBIGUIDADE COMO OBJETO DE ESTUDO NAS CIÊNCIAS SOCIAIS

A definição da ambigüidade, nos estudos da sociologia,<sup>181</sup> que parece melhor apoiar a análise deste fenômeno, é descrita por Simmel<sup>182</sup> com o conceito de “indiscriminação ambígua” e de “combinação indiferenciada”; por Bauman<sup>183</sup> com a utilização do conceito de “ambivalência” na qual faz referência à ambigüidade;<sup>184</sup> por Goffman,<sup>185</sup> que se aproxima do conceito de ambigüidade ao analisar a multiplicidade de papéis presente na representação do eu na vida cotidiana.

Na Sociologia Clínica<sup>186</sup> têm-se as análises de Enriquez<sup>187</sup> e seu estudo sobre o imaginário enganador e a construção de uma personalidade dividida e ambígua no espaço organizacional; com os estudos psicanalíticos acerca da construção de um vínculo social

---

180 SATO, Leny; ESTEVES, Egeu. **Autogestão**: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar. São Paulo: ADS; CUT, 2002. Disponível em: <[http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao\\_Possib\\_Ambig.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao_Possib_Ambig.doc)>. Acesso em: 01 ago. 2009.

181 Estas análises sociológicas da ambigüidade e de seus termos correlatos serão expostos no capítulo 2 da fundamentação teórica.

182 SIMMEL, Georg. Digressão sobre o adorno. In: SIMMEL, Georg. **Secret et sociétés secrètes. Estrasburgo**: Circé, 1991. Traduzido por Simone Carneiro Maldonado, professora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal da Paraíba.

183 BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

184 BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

185 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1993.

186 Este enfoque será abordado no capítulo 4 da fundamentação teórica.

187 ENRIQUEZ, E. **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

intolerante às diferenças e que, portanto, produz uma indiferenciação e uma homogeneidade entre aqueles que compartilham do laço social comum.

A análise da ambigüidade é apontada a partir de uma discriminação de conteúdos e sentidos diferentes que aparecem indiscriminados na linguagem, que torna complementar o conceito de indiscriminação descrita por Simmel, e com o conceito de indiferenciação de Bleger e de personalidade “ambígua” de Enriquez. Ambos abordam a multiplicidade de sentidos nas interações sociais, e como este processo de indiferenciação pode contribuir para o sujeito lidar com sentidos complementares, dicotômicos, ambivalentes, paradoxais, ou apenas, diferentes, incertos, vagos, podendo aparecer na forma de uma condensação de sentidos, deslocamentos, projeções e conflitos latentes.

Há uma similaridade entre as conceituações e análises destes autores acerca de um fenômeno presente tanto na dinâmica inconsciente quanto na dinâmica das interações sociais. A partir das definições dos autores, a ambigüidade aparece como um fenômeno social e subjetivo, presente no discurso, mas que freqüentemente não é percebida como tal pelo sujeito que a produz. O intérprete da ambigüidade só é capaz de identificar o fenômeno quando ele consegue diferenciar os elementos que permanecem implícitos no discurso produzido em um contexto social e cultural. Dessa forma, a ambigüidade só existe a partir de uma reflexão sobre os diferentes sentidos que o fenômeno da ambigüidade busca integrar no discurso.

Para Bauman<sup>188</sup> as ciências humanas sempre deixam um pouco de lado a ambigüidade e a ambivalência, ao contrário dos romancistas que buscavam reproduzir a não-determinação, a não-finalidade, a ambivalência obstinada e insidiosa da experiência humana e a ambigüidade de seu significado — todas as características muito marcantes do modo de o ser humano estar no mundo, mas que a ciência social se inclina a ver como “impressões falsas”, originárias da ignorância ou do conhecimento insuficiente.

Segundo Zackiewicz; Bonacelli; Salles Filho<sup>189</sup> “a ambigüidade refere-se à variabilidade das interpretações possíveis - e legitimadas teoricamente – a partir de uma mesma base de dados ou a partir da observação dos mesmos fatos. Alta complexidade e incerteza favorecem o surgimento de controvérsias e, portanto, de ambigüidade”.

O estudo da ambigüidade é reconhecido como um processo de investigação sociológico também para Baptista,<sup>190</sup> que em seu estudo sobre a relação entre religião e trocas monetárias considera que em alguns campos

---

188 PALLARES-BURKE, Maria Lúcia Garcia. **Entrevista com Zigmunt Bauman**. Tempo Social, v. 16, n. 1, jun. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702004000100015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702004000100015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 jul. 2007.

189 ZACKIEWICZ, Mauro; BONACELLI, Maria Beatriz; SALLES FILHO, Sergio. Estudos prospectivos e a organização de sistemas de inovação no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, mar. 2005, p. 117. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392005000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 fev. 2010.

190 BAPTISTA, Renato de Carvalho. No candomblé nada é de graça...: estudo preliminar sobre a ambigüidade nas trocas no contexto religioso do Candomblé. **Revista de Estudos da Religião**, n. 1, p. 68-94, 2005, p. 72. Disponível em: <[www.pucsp.br/rever/rv1\\_2005/p\\_baptista.pdf](http://www.pucsp.br/rever/rv1_2005/p_baptista.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

vemos combinados aspectos que superam certas dicotomias que [alguns] economistas e sociólogos procuram explorar, tais como divisões entre racionalidade e afetividade, solidariedade e interesse, cálculo e desprendimento, que produzem quadros ou “cenas” marcadas por situações ambíguas, que oferecem bons casos para a investigação antropológica [e também sociológica].

Quando as teorias têm seus fundamentos em paradigmas epistemológicos que buscam a discriminação de áreas e delimitação de um campo de pesquisa, a questão da ambigüidade se torna uma questão de discriminação de separação e distinção, gerando muitas vezes o que Derrida descreve como um processo de demarcação de territórios entre centro e periferia, onde o centro estaria com a “verdade”, em um lugar de poder fixado. Segundo Silva<sup>191</sup> “ao passo que a hermenêutica se concentra na busca de uma interpretação “correta”, de uma restauração do sentido, a desconstrução aponta para o impasse, a aporia, o paradoxo”. Entretanto, Derrida questiona este processo de fixação de sentidos pois estes invariavelmente existem para garantir o *status quo* e manter as relações de poder, com suas estratégias de diferenciação, e consequentemente definição de pontos extremos conforme se configuram as relações de poder.

Derrida questionou as visões estruturalistas de Saussure e Lévi-Strauss, sugerindo que o significado está presente como um “traço”: a relação entre significado e significante não é fixo. O significado é produzido por meio de um processo de diferimento ou adiamento, o qual Derrida chama *différance*. O que parece determinado é, pois, na verdade fluido e inseguro, em nenhum ponto de fechamento e à rigidez das oposições binárias. Em vez de fixidez, o que existe é contingência.<sup>192</sup>

Neste processo de discriminação as diferenças são marcadas e delimitadas, impedindo, conforme sua rigidez, o diálogo entre as disciplinas, entre teorias e metodologias. Em um extremo, a diferenciação organiza o mundo por meio de modelos que delimitam os elementos, contrapondo suas diferenças, como nas dualidades, nas dicotomias e nas contradições. A contradição, a dualidade e as dicotomias podem ser analisadas como formas de organizar a sociedade, organizar o pensamento e a percepção de si mesmo. Quando a organização social se mostra complexa e plural em uma sociedade em constante produção de sentidos, a necessidade de integração de diferentes campos de pesquisa, como a da interdisciplinaridade parece trazer um novo olhar sobre a questão social. Assim, à medida que estas diferenças se tornam menos evidentes ou são superadas, a dicotomia, a dualidade e a contradição podem se tornar ambíguas, seus elementos antes antagônicos podem se mostrar complementares, integrando diferentes conceitos.

Esta transformação, das certezas paradigmas para as desconstruções das fronteiras vai transformar o que era delimitado e diferenciado em homogêneo, passível de interpretações diversas e dissolvidas, implícitas no discurso. Assim, compreender as formas de organização baseadas na diferenciação pode auxiliar a analisar e compreender a ambigüidade na dinâmica do grupo estudado e seu sentido no momento histórico atual. Desta forma, os estudos das contradições sociais, das dualidades implícitas e explícitas, das dicotomias e dualidades podem

191 SILVA, F. de Fátima. A indecidibilidade enquanto desconstrução da Hermenêutica: a primazia da metáfora da escritura. *Revista Urutágua*, n. 6, 2004. p. 3. Disponível em <[http://www.urutagua.uem.br//ru\\_lingua.htm](http://www.urutagua.uem.br//ru_lingua.htm)>. Acesso em dezembro de 2009.

192 WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. da; HALL, S.; WOODWARD, K. (Orgs.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 53.

também oferecer um suporte para pensar como os aspectos que antes estavam, e alguns ainda estão, diferenciados e separados, podem se tornar ambíguos. Neste contexto de multiplicidade de sentidos que envolvem a produção e organização social, alguns autores apontam para um olhar sobre o processo de complexificação da sociedade e do sujeito social, com ênfase na mudança e nos conflitos grupais. Portanto, os autores como Bauman e Simmel, que analisam estes fenômenos do ponto de vista sociológico são fundamentais para compreender os movimentos de diferenciação e conflitos no grupo.

A ambigüidade parece se desenvolver mais em uma época de incertezas, quando as escolhas políticas e ideológicas se tornam menos diferenciadas, talvez por esta razão a ambigüidade seja um fenômeno estudado na sociologia por autores como Simmel e Bauman, que se dedicaram à análise de fenômenos que envolvem a multiplicidade de sentidos em uma sociedade já industrializada e das metrópoles em globalização e multifacetada.

No próximo capítulo será aprofundada a discussão acerca da ambigüidade neste contexto de multiplicidade de sentidos da sociedade moderna (Simmel) e formação de vínculos sociais na dinâmica grupal (Enriquez).

#### 4 AMBIGÜIDADE NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE GRUPOS NA SOCIEDADE COMPLEXA: MULTIPLICIDADE E INDIFERENCIAÇÃO DE SENTIDOS EM SIMMEL E NA SOCIOLOGIA CLÍNICA

Este capítulo se dedica a discutir alguns conceitos que envolvem a dimensão da análise da ambigüidade principalmente a partir das discussões teóricas de Simmel, Bauman, Freud, Enriquez e Goffman. Assim, este estudo busca nos autores da sociologia e da Sociologia Clínica os fundamentos teóricos para explicitar os pressupostos e discussões teóricas acerca da ambigüidade como um fenômeno presente nas relações sociais decorrente de um processo de indiferenciação e multiplicidade de sentidos. Portanto, a fim de integrar os estudos sociológicos e da Sociologia Clínica<sup>193</sup> na análise da ambigüidade, este capítulo propõe apresentar as dinâmicas sociais e grupais que embasam a investigação deste fenômeno no discurso dos membros da cooperativa e da incubadora.

Ao articular a teoria sociológica à teoria psicanalítica, é possível articular fenômenos amplos das sociedades complexas analisados por Simmel aos fenômenos grupais e individuais analisados por Enriquez. Assim, possibilita articular os estudos da complexidade da sociedade moderna e sua multiplicidade de sentidos (Simmel, Bauman) aos estudos acerca do vínculo e do reconhecimento da diferença na teoria psicanalítica nos grupos (Freud, Enriquez). A partir do estudo de Simmel, das formas sociais e do conflito, é possível articular a análise do impacto da multiplicidade de sentidos da sociedade complexa no sujeito moderno aos estudos das dinâmicas grupais da ambigüidade no processo de formação da cooperativa estudada.

Na concepção de Simmel o sujeito moderno se caracteriza por ser um todo em si mesmo, e ao mesmo tempo, um elemento no todo social, caracterizando uma ambigüidade fundante da concepção de sujeito simmeliana. Simmel é um autor que aborda a complexidade do homem moderno, com suas dúvidas em um mundo onde há uma multiplicidade de escolhas. Assim como o mundo, o homem se tornou um ser cada vez mais plural, onde os sentidos e objetivos ganham significados diversos. Este processo de complexificação da relação do homem no mundo impacta na forma como cada um constrói suas próprias referências e como articula estes diferentes significados nas relações sociais. Para Simmel<sup>194</sup> a ambigüidade é própria do olhar:

A imagem do exterior nos confronta com a ambigüidade das coisas que tanto podem se inter-relacionar por associação-dissociação quanto passar por separadas ou ligadas. As convenções ininterruptas tanto das substâncias como das energias, põem cada objeto em relação com outro, e constituem um cosmos em todos os detalhes. Mas estes mesmos objetos, por outro lado, permanecem voltados à impiedosa exterioridade espacial, e como nenhum fragmento de matéria pode ocupar o mesmo lugar que outro, não há uma real unidade do múltiplo no interior do espaço.

193 Para Enriquez, "George Simmel, que é um grande psicossociólogo alemão, [...] efetivamente eu descobri [...] uma aproximação de pensamento absolutamente extraordinária e percebo que ele tinha descoberto, cem anos antes de mim!". ENRIQUEZ, E. Acerca da psicologia social, da análise institucional, da psicossociologia e da esquizoanálise. **Psicologia em Revista**, v. 12, n. 20, p. 263-272, dez. 2006. p. 271. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/256/265>>. Acesso em nov, 2009.

194 SIMMEL, G. A ponte e a porta. **Política e Trabalho**, n. 12, p. 10-14, set. 1996. Disponível em: <<http://cassandra.veras.tripod.com/sociologia/simmel/ponte.htm>>. Acesso em 02 fev. 2010. Tradução de Simone Carneiro Maldonado.

Para Simmel<sup>195</sup> a experiência humana é múltipla, o sujeito “es un ser múltiple, su relación con las cosas se le aparece como una pluralidad de maneras de concepción, y cada cosa aislada se le presenta como colocada en más de una serie de intereses y conceptos, de imágenes y significaciones”. Esta multiplicidade de sentidos se relaciona entre si de diferentes maneiras, podendo ser intercambiáveis, complementares ou conflitantes. Para Simmel<sup>196</sup> a multiplicidade de sentidos impacta na subjetividade e nas relações entre os homens, sendo a ambigüidade portanto, sempre uma ambigüidade contextualizada em interações sociais. A ambigüidade pode ser compreendida e analisada a partir das referências e da rede de sentidos compartilhada pelo homem na sociedade, em seus múltiplos aspectos e dimensões. As relações nas quais o sujeito estabelece laços exigem de cada membro da sociedade um comportamento que seja compatível, que possa expressar sua compreensão acerca do fenômeno que está experienciando, exigindo diferentes combinações de sentidos de acordo com o campo social no qual se insere para interagir com outros sujeitos.

#### 4.1 MULTIPLICIDADE DE SENTIDOS E CONFLITOS LATENTES NAS INTERAÇÕES SOCIAIS

Para Simmel<sup>197</sup> essa multiplicidade de sentidos pode gerar conflito quando não se encontram os pontos de unificação das diferenças entre os sujeitos e suas diferentes interpretações. Entretanto, a possibilidade de unificação está sempre presente no horizonte dos conflitos. Segundo Simmel:

O conceito geral que abrange uma pluralidade de pormenores é tanto mais abstrato (isto é, mais distante de cada um deles), quanto mais numerosos e diferentes uns dos outros forem estes pormenores. Assim, um ponto de unificação social a uma distância maior dos elementos a serem unificados (tanto no sentido espacial quanto no figurado) parece do mesmo modo ter efeitos especificamente unificadores e abrangentes. A unificação decorrente de um perigo mais crônico do que agudo, decorrente de um conflito sempre latente, mas nunca detonado, será mais efetiva quando o problema é a unificação duradoura de elementos algo divergentes.

A partir da análise de Simmel pode-se compreender o fenômeno da ambigüidade como uma forma de manter estes conflitos latentes enquanto seus sujeitos buscam uma unificação, no grupo, de elementos divergentes. A ambigüidade possibilita assim a manutenção da unidade do grupo apesar das diferenças e dos conflitos decorrentes desta busca de unificação de elementos conflitantes. Um conflito sempre latente e crônico resultaria em uma unificação duradoura apesar das divergências. A Economia Solidária busca integrar aspectos que são complementares, o social e o econômico, mas que estão articulados na sociedade capitalista de forma conflitante pois o modelo econômico compromete o vínculo social (Bauman) por estar apoiado ou gerar exploração, dominação, individualismo e alienação. Assim, encontrar outros sentidos para a

195 SIMMEL, G. **Schopenhauer y Nietzsche**. Versión Castellana traducida por José R. Pérez-Bances. Francisco Beltrán: Librería Española Y Extranjera; Liberalos Libros, 1990. p. 18.

196 SIMMEL, G. **Schopenhauer y Nietzsche**. Versión Castellana traducida por José R. Pérez-Bances. Francisco Beltrán: Librería Española Y Extranjera; Liberalos Libros, 1990.

197 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164. p. 162.

relação entre o social e o econômico na Economia Solidária significa lidar com uma multiplicidade de sentidos já produzidos e conflitantes e que, para serem ressignificados, requerem ser explicitados para que os indivíduos e os grupos possam, ao negociar estes diferentes sentidos, fazer suas escolhas e fortalecer ou não esta nova proposta de organização social e econômica. Mesmo que a Economia Solidária possibilite maior conscientização das contradições sociais, o indivíduo pode optar por reproduzir práticas e discursos que mantêm a lógica capitalista e o modo de pensar individualista e heterogestionário pois, mudar efetivamente, pode significar arriscar-se a perder garantias e benefícios imediatos. A ambigüidade, neste momento, pode ser uma importante estratégia para que o indivíduo permaneça na ante-sala de sua própria escolha individual, entre a manutenção do seu *status quo* e a opção factível por implementar os princípios e valores da Economia Solidária no cotidiano, principalmente naqueles momentos em que o conflito latente incide em escolhas que definirão as prioridades dos indivíduos e dos grupos na proposta.

Na Economia Solidária busca-se esta unificação entre elementos de inserção social e de desenvolvimento econômico, que por estarem envoltos em sentidos contraditórios e conflitantes podem desencadear este “conflito latente crônico” descrito por Simmel. O autor analisa que, sendo estes elementos abrangentes e que, portanto, envolvem sentidos abstratos, sua unificação ocorre de forma também abrangente. Considerando os elementos de unificação que envolve a proposta da Economia Solidária, estes sentidos abrangem a sociedade mais ampla, mas na Economia Solidária estes sentidos abrangentes buscam ser unificados no cotidiano da organização interna de grupos da Economia Solidária, assim cada grupo como uma célula carrega a proposta de transformação de um todo complexo e dinâmico. Ou seja, são grupos que assumem isoladamente uma unificação que está constantemente sendo bombardeada por uma lógica contrária e excludente. Esta busca de ressignificação de sentidos compartilhados coletivamente, e muitas vezes sem questionamento, pelos grupos inseridos na sociedade mais ampla, toma proporções amplas nas experiências da Economia Solidária.

Este processo de unificação dos sentidos, que envolvem a Economia Solidária, fica a cargo de indivíduos e grupos, que internamente buscam construir uma lógica diferente daquela que é compartilhada pela sociedade como um todo, Um desafio de transformação que parece exigir dos indivíduos uma luta cotidiana, um processo de negociação constante, que pode trazer frustrações e parecer estéril se não contribui para o reconhecimento e avanço das discussões, para a tomada de decisão, se não traz realização ou contribuições para tornar factíveis os objetivos no cotidiano de seus membros. O ideal de transformação social está no horizonte da proposta, mas as expectativas e desejos individuais estão no presente da Economia Solidária. O “conflito latente crônico” pode se mostrar mais intenso e desafiante por se concentrar em pequenos grupos que vivem cotidianamente isolados entre si, já que não podem se aglomerar em um único espaço e se deparam enquanto indivíduos e grupos com uma sociedade capitalista que produz suas próprias estratégias de manutenção e de achatamento destas iniciativas. Se por um lado, as divergências que envolvem o capitalismo são abrangentes e envolvem um “conflito latente crônico” abrangente, por outro lado, este “conflito latente crônico” pode se colocar de forma mais

pontual no cotidiano da Economia Solidária por propor uma unificação entre aspectos conflitantes, e que envolvem as práticas cotidianas e a organização internas das iniciativas na Economia Solidária.

Seguindo a análise de Simmel, a unificação ampla da sociedade engloba uma diversidade maior de sentidos dispersos, logo grupos menores dependeriam de uma integração de sentidos menos abrangentes. Ou seja, uma unidade grupal se formaria a partir de uma diversidade menor de sentidos menos abrangentes, que possibilitaria a unificação de grupos menores em torno de sentidos compartilhados por seus membros, de conflitos também relacionados aos objetivos e expectativas que envolvem os vínculos e as dinâmicas grupais dos indivíduos. No entanto, as experiências da Economia Solidária parecem buscar unificar elementos amplos e diversificados, complementares e conflitantes, acerca de concepções políticas, sociais, econômicas e organizacionais gerais em experiências grupais menores.

A busca de unificação ampla destes elementos dispersos acontece na busca de concretizar a unificação de grupos e iniciativas individuais, que se comprometem com princípios e valores amplos, exigindo um processo de negociação constante que pode impactar em conflitos grupais condensados de sentidos, nas dinâmicas grupais de negociação destes sentidos, pois associam sentidos abrangentes a sentidos individuais. Os indivíduos se tornam responsáveis individualmente pela negociação de sentidos amplos e divergentes, suas escolhas pontuais estão representando escolhas de sentidos amplos e abrangentes e que divergem de outros sentidos amplos e abrangentes. Ou seja, as decisões individuais carregam, assim, sentidos abrangentes, e que podem impactar na fragilização das coesões internas destes grupos já que seus elementos internos de unificação estão amalgamados em um “conflito latente crônico” mais amplo.

O questionamento acerca dos motivos que dificultam a concretização da autogestão nos grupos freqüentemente recai com responsabilizações individuais nos integrantes da Economia Solidária e suas escolhas no grupo, e a uma dificuldade generalizada destes indivíduos em concretizarem, por meio de sua participação, os valores solidários. Entretanto, as iniciativas da Economia Solidária estão sobrecarregadas de expectativas de uma unificação de sentidos amplos e abstratos por meio de negociação de sentidos pontuais e pragmáticos que envolvem estas iniciativas da Economia Solidária. Um processo complexo, cujos elementos que implicam em um processo social amplo são colocados cotidianamente aos grupos para serem pensados, ou seja, implicam em sentidos amplos que devem ser implementados nestas iniciativas de forma imediata e pragmaticamente, exigindo portanto, dos indivíduos e das iniciativas isoladas uma resposta transformadora e unificadora sobre questões amplas de uma sociedade complexa.

A proposta de transformação dos modos de relação de uma sociedade complexa implica em fortalecimento destes valores, mas, ao mesmo tempo em que se criam estratégias institucionais para o fortalecimento destas iniciativas, também criam-se empecilhos, por meio da institucionalização das lutas de poder, a fim de disputar recursos e inserção social e econômica de diferentes grupos apoiados em diferentes valores, princípios e modos de relação. Ou seja, estas iniciativas por depender de recursos e de estruturação, parecem depender destas escolhas

amplas de apoio às iniciativas isoladas, precisando de uma rede de apoio para ser legitimadas. Além da necessidade de apoio destas iniciativas, os projetos defendidos pela proposta carregam uma perda histórica, de desigualdades e exploração contínua do trabalho de seus integrantes, uma história que não pode ser minimizada, tanto pelo sentido de luta e de superação que dá sentido aos seus membros, quanto pelo impacto pragmático na constituição destas iniciativas<sup>198</sup>.

A dificuldade em fortalecer a autogestão, portanto, não depende apenas de escolhas individuais, mas de condições para o fortalecimento desta proposta transformadora, que possibilite criar estratégias para a concretização dessas práticas autogestionárias. Assim, estes conflitos e seus sentidos latentes podem ser recorrentes na dinâmica grupal quanto maior for o impacto dos sentidos que competem com eles por legitimidade, tanto no cotidiano de trabalho e de relação entre os indivíduos, quanto o processo de legitimidade destes sentidos na sociedade mais ampla.

Para Simmel<sup>199</sup> um grupo pode se fechar e desenvolver suas peculiaridades em relação aos demais grupos, e assim ele mantém suas diferenças em relação àquilo que lhe é exterior, e à medida que se institui na sociedade, é reconhecido em sua diferença. A partir de aproximações e afastamentos entre seus agentes, configura uma tonalidade própria, garantindo que possa interagir com outros grupos mantendo suas características diferenciadoras. Ao passar entre as diferentes fronteiras e compartilhando com o todo o infinitos de experiências possíveis potencializadas pelo fluxo contínuo da vida, permanece garantindo aos seus membros a unificação de sentidos inicialmente delimitada. Entretanto, na sociedade complexa, esta estabilidade não é garantida, e os grupos, assim como os indivíduos, estão constantemente entrando em contato com uma multiplicidade de sentidos que os leva a mudar para se manter existindo, e estas mudanças implicam em instabilidades e conflitos.

Esta reflexão de Simmel aponta para a complexidade que pode representar a unificação de diferenças em termos de objetivos, de estratégias, de consolidação de laços sociais e de integração do grupo em um projeto baseado na Economia Solidária. A proposta da Economia Solidária, ao propor a complementação entre inserção social no projeto e inserção econômica no mercado, coloca um desafio difícil de superar, pois embora possam ser complementares, estas diferenças colocam em perigo a coesão do grupo. A coesão do grupo pode se fragilizar se os objetivos sociais e econômicos se tornam excludentes nos projetos, e que vão lidar com um conflito prolongado em relação às diferenças que precisam ser constantemente negociadas. Estas divergências, decorrentes de diferentes sentidos e de diferentes objetivos, pode tanto superar o antagonismo e as dicotomias, quanto torná-las ainda mais intensas, levando a rupturas e crises nos grupos que assumem os projetos da Economia Solidária.

---

198 Na pesquisa realizada no mestrado, sobre Identidade de Grupo de uma Cooperativa Popular, a análise revelou que nos sentidos compartilhados pelo grupo estavam presentes elementos de sua história de vida onde constituíram sua identidade como lutadores, guerreiros; e partir destes sentidos encontravam uma unificação para assumir coletivamente o projeto comum. Cf.: LISNIEWSKI, S. A. **Identidade de grupo na formação de uma cooperativa popular**. 2004. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

199 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

## 4.2. AMBIGUIDADE E INTEGRAÇÃO SOCIAL NA CONSTITUIÇÃO DE GRUPOS

A partir destas considerações de Simmel acerca da unificação de elementos divergentes, pode-se pensar ambigüidade como uma forma de dar coesão para a organização do grupo, sua identidade e projeto coletivo minimizando os sentidos que se antagonizam. A unificação da proposta é possível ao articular e unificar objetivos que apontam para direções muitas vezes diferentes, mas que não se configuram de maneira excludente, e sim complementares. Portanto, a busca de unidade no conflito pode ser potencializadora de ambigüidades quando a dinâmica de unificação lida com sentidos que se apresentam para seus sujeitos como antagônicos e potencialmente causadores de rupturas.

A ambigüidade pode ser compreendida como expressão de conflitos latentes entre concepções e fundamentações que embasam os vínculos nesta multiplicidade. E é a partir desta configuração múltipla que a ambigüidade se torna um ponto de referência expressiva no qual é possível, a partir de um determinado contexto, analisar as diferenças presentes na multiplicidade de sentidos discursivos dos membros de um grupo, mas que não são explicitadas e negociadas, mantendo os conflitos constantes e sempre latentes.

Simmel<sup>200</sup> considera que “el entendimiento humano no es más que aquello que pone los contenidos dados en relaciones tales, que cada uno sólo tiene su posición y cualidades por otro”. Assim, aqueles sentidos latentes poderão, ao serem explicitados, serem colocados em relação a outros sentidos, e então diferenciados para serem integrados ou não no projeto comum do grupo. Os sentidos não se referenciam apenas a si mesmos e aos outros, mas se demanda que tenha como base um sentido comum. Algo que dá referência a esta interpretação do mundo e que possibilita esta integração. Quando o grupo trabalha com sentidos relativos, é preciso diferenciar os sentidos que se autodeterminam, e as referências nas quais se formam sua unificação. Assim, alguns pressupostos estão explicitamente ou implicitamente presentes nestas interações e interpretações, precisando ser diferenciados entre si para que compreenda a multiplicidade e pluralidade dos sentidos que se inter-relacionam no discurso dos membros do grupo.

Os membros que participam dos projetos construídos na perspectiva da Economia Solidária freqüentemente estabelecem vínculos sociais fundados com base em “certos impulsos ou em função de certos propósitos”<sup>201</sup> que podem vir de outras redes relacionais ou modelos de organização. Isto significa que, ao analisar a ambigüidade, é preciso considerar qual é o fundamento que organiza estes sentidos para os indivíduos que interagem e constroem estes diferentes sentidos em diferentes vínculos sociais, e como os sentidos que estão fundados na proposta da Economia Solidária são incorporados ao virem de outras formas de sociação e modelos de organização do trabalho.

---

200 SIMMEL, G. **Schopenhauer y Nietzsche**. Versión Castellana traducida por José R. Pérez-Bances. Francisco Beltrán: Librería Española Y Extranjera; Liberalos Libros, 1990. p.18.

201 SIMMEL, G. Sociabilidade: um exemplo da sociologia pura ou formal. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo, Ática, 1983. p. 165-181. p. 175.

Segundo Simmel<sup>202</sup> “a sociedade é a ação recíproca entre os indivíduos, então a descrição das formas dessas ações recíprocas constituiria a tarefa da ciência social no sentido mais próprio e rigoroso de “sociedade””. A descrição destas relações implica em descrever os modos como se transformam ações isoladas em interações e modo de viver entre si. A ambigüidade, que foi estudada como fenômeno isolado e individual na linguagem e na filosofia, passou a ser analisada como fenômeno social, ao ser compreendida de forma contextualizada, como uma ação entre os indivíduos. Embora os interesses sejam os mesmos, a forma de sociação pode ser diferente, e os diferentes conteúdos podem ser interrogados acerca de seu sentido na forma de sociação que se integrou em uma unidade. Esta “unidade precisa ser tratada *como se* ela fosse um sujeito com vida, leis e características internas próprias”.<sup>203</sup> Algumas formas diferenciadas se caracterizam como socialidades primárias, com os membros da família, por laços de parentesco, de amizade ou de vizinhança, e em socialidades secundárias com parceiros, outras organizações, instituições, enfim, entre o Mercado e o Estado.<sup>204</sup>

Segundo Soares e Silva<sup>205</sup> a sociedade complexa permite “a construção de subjetividades no espaço urbano, no qual múltiplos papéis são demandados, constituindo-se, assim, um sujeito multifacetado, imerso em múltiplos e diferentes contextos de sociabilidade, demarcando espaços e formas distintas de vivência das relações e dos sentimentos”.

Na Economia Solidária seus participantes freqüentemente se apóiam em modelos e metáforas, como comparar a cooperativa “como uma família”, “como uma empresa”, “como um grupo da igreja”, para se referir e buscar definir esta experiência múltipla e ambígua. A metáfora da família traz sentidos de irmandade entre os membros, com relações afetivas e emocionais muito presentes, assim como a empresa remete à organização heterogestionária e ao processo produtivo vivenciado anteriormente, e a igreja traz sentidos como o da crença e da fé em conseguir algo melhor.

Os grupos formados a partir da proposta da Economia Solidária trazem diferentes elementos que interagem entre si, em conflito ou em complementaridade. A intensidade destas interações revela o potencial agregador dos projetos e também seus desafios para unificar os diferentes laços que se formam no grupo. Para Simmel, um conceito importante para pensar a relação indivíduo-sociedade, é o conceito de interação:

A sociedade existe onde quer que vários indivíduos entrem em interação. Esta ação recíproca se produz sempre por determinados instintos (*Trieben*) ou para determinados fins. Instintos eróticos, religiosos ou simplesmente sociais; fins de defesa ou de ataque, de jogo ou de ganho, de ajuda ou de instrução, estes e infinitos outros fazem com que o homem se encontre num estado de convivência com outros homens, com ações a favor deles, em conjunto com eles, contra eles, em correlação de circunstâncias com eles. Numa palavra, que exerça sobre eles e por sua vez as receba deles. Essas interações significam que os indivíduos, nos quais se encontram aqueles instintos e fins, foram por eles levados

202 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 33.

203 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 40.

204 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

205 SOARES, Leôncio; SILVA, Isabel de Oliveira e (Orgs.). **Sujeitos da educação e processos de sociabilidade**: os sentidos da experiência. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

a unir-se, convertendo-se em uma unidade, numa "sociedade". Pois unidade em sentido empírico nada mais é do que interação de elementos.<sup>206</sup>

Os fundamentos teóricos de Simmel<sup>207</sup> norteiam a compreensão acerca do fenômeno da sociabilidade que ocorrem a partir das interações entre os indivíduos. Quando estas interações se distanciam do conteúdo para se apoiarem na forma têm-se os elementos para compreender o fenômeno da sociabilidade, pois são as interações entre os indivíduos que fundamentam a sociedade.

A interação acontece tanto em complementaridade ou conflito, mas para isto, implica em reconhecimento de suas diferenças e semelhanças. Não reconhecer o outro em suas diferenças significa a negação do outro como sujeito e portanto, a negação da relação e da interação em si mesma. Simmel diz que as interações sociais entre os sujeitos se dão pelas trocas recíprocas mantidas entre eles nas relações. Esta interação, esta ação recíproca entre os membros vai construir uma unidade, que Simmel<sup>208</sup> chamará de sociação:

A sociação só começa a existir quando a coexistência isolada dos indivíduos adota formas determinadas de cooperação e de colaboração, que caem sob o conceito geral da interação. A sociação é, assim, a forma, realizada de diversas maneiras, na qual os indivíduos constituem uma unidade dentro da qual se realizam seus interesses. E é na base desses interesses - tangíveis ou ideais, momentâneos ou duradouros, conscientes ou inconscientes, impulsionados casualmente ou induzidos teleologicamente - que os indivíduos constituem tais unidades.

Os projetos da Economia Solidária buscam constituir esta unidade na qual os indivíduos possam realizar seus interesses, objetivos e expectativas. Este processo de unificação, entre sentidos complementares ou conflitantes, se fortalece a medida que seus integrantes encontram novos modos de negociar diferenças que fortalecem o projeto. Simmel<sup>209</sup> reconhece que as formas sociais podem se cristalizar em determinados momentos da sociedade, quando estas combinações diversas e esta mobilidade entre as formas de interação entre os indivíduos se tornam menos heterogênea. Entretanto, Simmel acredita que os indivíduos têm autonomia para agir sobre essas formas, fazendo novas combinações e transformando-as.

Para Fontes e Stelzig<sup>210</sup> existem novas possibilidades de sociabilidade dada a complexidade da sociedade moderna, e a unificação destes grupos dependem do compartilhamento que estão constantemente sendo negociados:

Há, de um lado, dada a crescente complexidade social, uma diversidade de orientação de valores bastante intensa; de outro, e de certa forma resultante da assertiva anterior, uma possibilidade maior de se elegerem filiações institucionais e padrões de sociabilidade mais adequados aos gostos individuais. O que significa dizer que estes espaços de sociabilidade são altamente heterogêneos, proporcionando desta forma a conexão de redes em

206 SIMMEL, G. O Problema da sociologia. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 59-60.

207 SIMMEL, G. O Problema da sociologia. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 59-60.

208 SIMMEL, G. O Problema da sociologia. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 59-60. p. 60.

209 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

210 FONTES, B.; STELZIG, S. Sobre trajetórias de sociabilidade: a idéia de relé social como mecanismo criador de novas redes sociais. **Revista Política & Sociedade**, v. 3, p.1-12, 2008. Disponível em: <[http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/breno\\_sabina.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/breno_sabina.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

combinações diversas. Os padrões de sociabilidade, desta forma, são fortemente móveis e instáveis.<sup>211</sup>

Assim, embora os modelos organizacionais hegemônicos na sociedade capitalista estejam delimitados por normas e regras internas heterogestionárias, é possível constituir novos sentidos e modos de interação. Segundo Simmel<sup>212</sup> não são as normas e regras que mantêm a estabilidade destas formas de organização social, mas os sentidos compartilhados pelos seus integrantes que garantem a coesão interna dos grupos. Modelos organizacionais que não garantem o compartilhamento destes sentidos comuns tendem a serem substituídos por outros modelos organizacionais. E portanto, a interação entre os indivíduos, para a negociação de diferentes sentidos, requer um espaço onde estão asseguradas as ações espontâneas que darão continuidade para os vínculos sociais que compartilham um sentido comum e que garantem essa coesão interna do grupo. Para Simmel<sup>213</sup> os sentimentos espontâneos recíprocos que aproximam e afastam os indivíduos são os fatores fundamentais para manutenção da coesão social, acima de outros fatores, como a regulamentação normativa ou legal. .

Segundo Fontes e Stelzig<sup>214</sup> “ultrapassando as fronteiras de sociabilidades primárias, o indivíduo na modernidade tende a ver estabelecidos os laços sociais preponderantemente a partir de contatos de natureza associativa, quer dizer, instrumentalizados em objetivos mais estreitos que aqueles fundados na amizade ou no parentesco”. Ou seja, as relações de trabalho ficam mais delimitadas a objetivos definidos, e quanto mais se diferenciarem das sociabilidades primárias, mais ela irão se configurar de forma instrumentalizada, com pouca interação espontânea. A busca por um novo modelo de organização do trabalho parece manifestar uma busca de unificação entre as relações sociais apoiadas em vínculos espontâneos às relações associativas mais pragmáticas e legalmente delimitadas. Assim, as relações de trabalho e de vínculo afetivo podem ser aproximadas, superando a perda de vínculos espontâneos nas sociedades complexas. As dicotomias entre interações instrumentalizadas e interações espontâneas são relatadas nas experiências em grupos autogestionários, uma produção individual e grupal espontânea em torno da experiência de formação de um projeto de trabalho em Economia Solidária.

Segundo Simmel<sup>215</sup> este processo de construção grupal determina as fronteiras entre as experiências vividas em um grupo e as experiências vividas em outros grupos. E neste processo a ambigüidade pode ser um fenômeno que, ao não enrijecer as funções e objetivos da cooperativa, possibilitam novas configurações, mas também deixam mais abertas as possibilidades de

---

211 FONTES, B.; STELZIG, S. Sobre trajetórias de sociabilidade: a idéia de relé social como mecanismo criador de novas redes sociais. **Revista Política & Sociedade**, v. 3, p.1-12, 2008. Disponível em: <[http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/breno\\_sabina.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/breno_sabina.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

212 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

213 SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. 46-58.

214 FONTES, B.; STELZIG, S. Sobre trajetórias de sociabilidade: a idéia de relé social como mecanismo criador de novas redes sociais. **Revista Política & Sociedade**, v. 3, p.1-12, 2008. p. 5. Disponível em: <[http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/breno\\_sabina.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/breno_sabina.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

215 SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes cientistas sociais, 34).

relações, sobrepondo vínculos afetivos e profissionais de forma ambígua no cotidiano de trabalho. Assim, o grupo poderá se manter instável internamente pela fragilidade de estar sem uma definição “estável” acerca das diferenciações relacionais, passando por vários modelos, várias “definições” sem constituir uma própria e permanente. A interação entre os sujeitos ocorre entre estas fronteiras e podem tanto estar contribuindo para a construção da fronteira do que significa a cooperativa para os indivíduos e para o grupo, quanto podem estar se mesclando cada vez mais com outras formas sociais, de acordo com o momento vivido pela cooperativa.<sup>216</sup>

#### 4.3 A AMBIGUIDADE E O CONFLITO COMO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DAS DIFERENÇAS

No estudo da estrutura e da manutenção dos grupos e dos vínculos sociais, Simmel<sup>217</sup> aborda o conflito como um processo positivo, de integração e busca de coesão para os grupos sociais. A análise da dinâmica social a partir do conflito pode auxiliar na compreensão das relações interpessoais na Economia Solidária e suas ambigüidades.

Para Simmel<sup>218</sup> os vínculos devem ser tratados como realidades auto-suficientes, pois são processamentos particulares que produzem realmente as coisas sociais. Ou seja, as diferentes associações põem em jogo suas forças específicas, a fim de se autopreservar e de se manter existindo enquanto unidades que unificam seus elementos específicos, e assim os vínculos formam diferentes redes de relações.

Como a força vital da sociedade é consequência de fenômenos particulares e diversificados, estes fenômenos de sociação são a fonte de vida do grupo, e eles possuem uma dinâmica de funcionamento e combinação que é garantida por estas forças que, quando coesas, produzem unidade e continuidade. Porém, quando a tentativa de unificação cria tensões que os indivíduos sentem como insuportáveis, a solução pode ser a fragmentação do grupo ou a exclusão daqueles elementos conflitantes. A divisão acontece na relação social porque os indivíduos não integraram as diferenças. Esta solução tem como finalidade preservar a unidade psíquica dos indivíduos, ou, no caso de conflito intergrupar, a unidade de cada um dos grupos que entraram em embate. Por outro lado, a sociedade permanece se fragmentando e criando uma diversidade maior de formas de sociais e, conseqüentemente os indivíduos não terão como se esquivar da relação com o diferente já que cada uma destas formas sociais produzem diferentes experiências e sentidos que se diversificam na interação com outras formas sociais e outros elementos

---

216 A partir destas reflexões acerca do processo de constituição das relações na cooperativa foi possível elaborar o esquema apresentado na metodologia acerca da experiência da ambigüidade, entre os diferentes sistemas presentes nas relações da cooperativa, que se manifestaram no discurso dos cooperados.

217 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

218 SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes cientistas sociais, 34).

dísparos. Para Simmel<sup>219</sup> “admite-se que o conflito produza ou modifique grupos de interesse, uniões, organizações [...e portanto,] é uma forma de sociação”.

Para Simmel<sup>220</sup> a continuidade do social se apresenta como superior à continuidade individual, o grupo se constitui a partir de uma flexibilidade dos interesses particulares. Sem flexibilidade não existem grupos, seria cada um defendendo apenas os seus interesses sem abrir mão deles para se unir ao coletivo. Esta dinâmica também ocorre entre grupos, é preciso que a relação esteja baseada em algo comum para que as diferenças sejam aplacadas. O grupo tem suas contradições, diferenças internas, assim como precisa lidar com as contradições e diferenças externas que colocam em risco sua unidade.

Quando o grupo consegue tornar as diferenças internas e externas possíveis de serem negociadas para garantir sua unidade, a coesão interna se fortalece e as mudanças não são percebidas como ameaças à sua existência. Mas para garantir a coesão é preciso que as forças, que garantem a unidade, tenham poder de ação sobre as consciências. Como são os indivíduos que entram em conflito, em complementaridade e são eles coletivamente que promovem a coesão ou a exclusão nas formações grupais, é preciso que estes indivíduos encontrem no grupo uma base na qual possam fundar suas concepções, suas práticas e reflexões.

A unidade psíquica e a unidade social são complementares e se mantêm mutuamente. Ou seja, quanto mais há unidade social, maior será a unidade individual; quanto mais contradições e conflitos uma sociedade enfrentar, mais contraditório e conflitante será a manutenção da unidade psíquica individual. Decorre desta mutualidade uma série de relações e transformações sociais, que podem ocorrer tanto no sentido de complementação quando de fragmentação e exclusão.

Ao descrever o processo de formação e manutenção dos grupos, Simmel<sup>221</sup> explica que o conflito pode tanto ser forma quanto conteúdo, enquanto forma ele possibilita a negociação dos sentidos diferentes, enquanto conteúdo ele se torna violência, negação do outro e de suas diferenças. Quando ele se apresenta como forma de interação, sua função é a de conseguir a unidade do grupo buscando unificar os diferentes elementos, e tornar possível a negociação com o outro. Deste modo, o conflito tem como finalidade resolver os dualismos e as dicotomias que colocam as diferenças em extremos. Para isto, o grupo vai procurar desenvolver formas de lidar e organizar esses elementos conflitantes, sendo a ambigüidade discursiva uma manifestação desta busca de acomodar a diversidade de elementos presentes na formação social de um grupo que lida com a multiplicidade de sentidos. O grupo pode encontrar por meio de consensos uma forma de fortalecer sua unificação grupal, e assim, os sentidos compartilhados tornam-se a base onde as relações se fundam.

---

219 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134. p. 122.

220 SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes cientistas sociais, 34).

221 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134.

Por outro lado, quando o conflito se torna o conteúdo da relação, passa a ter como nova forma de manifestação a violência, a negação do outro. Assim, quando se torna conteúdo na interação, o conflito pretende a aniquilação do outro, pois este representa sua negação. Este pode ser um dos motivos que mantém a ambigüidade como fenômeno recorrente nos discursos, pois por meio da ambigüidade, enquanto estratégia discursiva de indiferenciação dos elementos conflitantes, o grupo evita o confronto e a explicitação das diferenças.

Assim, a ambigüidade pode ser uma forma de evitar o risco de experienciar o conflito como conteúdo, como negação das diferenças e conseqüentemente como exclusão dos diferentes, mas desta maneira também favorece o não-reconhecimento das diferenças. Portanto, a explicitação pode ser vivida como ameaçadora para os indivíduos que percebem estas diferenças como improváveis complementaridades, e como potenciais luta de poder e de exclusão. Assim, as diferenças, por estarem sendo percebidas como opostas e que se excluem no confronto, são mantidas implícitas por meio da ambigüidade, para garantir a unificação do grupo. Esta pode ser uma forma de manter implícitos sentidos diversificados, principalmente quando não existe flexibilidade e a disposição de aceitar o outro como diferente e seus sentidos como importantes para a existência do grupo. Quando se manifesta como violência, a coexistência de sentidos é percebida como impossível e o objetivo do conflito não é buscar soluções para uma integração, um consenso ou um diálogo, mas a aniquilação do outro e, conseqüentemente, a aniquilação da diferença e dos sentidos que se polarizam.

Segundo Simmel<sup>222</sup> quando o conflito se torna o conteúdo da relação, os grupos não procuram estabelecer regras, não reconhecem uma lei em comum e são indiferentes ao sentido e à existência do outro. Assim, sua ação é desproporcional ao que julgariam correto em outro momento, as decisões tomadas podem não reconhecer a complexidade do projeto comum e podem levar a rupturas que colocam o grupo em crise em relação ao seu próprio projeto comum. Para Simmel,<sup>223</sup> quanto mais disperso é o conflito, mais impossível se torna o diálogo, pois o embate não encontra um espaço onde possam ser negociados os sentidos e as dicotomias se tornam a única forma de relação entre os diferentes. Para Wiewiorka<sup>224</sup> se o grupo não tem uma base que media a relação entre os sujeitos, então os indivíduos ficam a mercê de seus movimentos e interesses pessoais. O conflito mediado é possibilidade de construção subjetiva, mas sem a mediação de um sentido compartilhado o grupo não consegue um reconhecimento mútuo, e “a violência encontra rapidamente suas brechas”.

Segundo Simmel,<sup>225</sup> o conflito é uma forma de sociação, na qual os sujeitos interagem e fortalecem vínculos em relações sociais diversificadas, assim o indivíduo convive com vários

---

222 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134.

223 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134.

224 WIEWIORKA, M. Pour comprendre la violence: l'hypothèse du sujet. **Sociedade e Estado**, v. 19, n. 1, jan./jun., 2004. p. 206.

225 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134.

conflitos resultantes de configurações sociais diversificadas e negocia internamente e com o outro suas ações e escolhas, buscando tanto o vínculo com a coletividade quanto a individualidade em relação ao grupo. A ambigüidade gerada no processo de busca de unificação destes diferentes possibilita a expressão de diferentes valores em conflito de forma implícita e reconfigura um modo de expressão que possibilita múltiplas interpretações. A ambigüidade pode tornar mais presente como forma de unificar as diferenças quando estes passam a conviver em um mesmo espaço sendo o conflito de difícil solução para seus integrantes. O projeto da Economia Solidária unifica diferentes elementos, vindo inclusive de outras relações sociais, e o espaço da cooperativa pode se tornar um espaço de negociação das expectativas e valores internalizados pelo indivíduo em suas experiências prévias. Entretanto, se para evitar o confronto das diferenças, o grupo passa a negá-las, então a possibilidade de violência e de reações inconscientes de defesa podem se fazer presente na dinâmica grupal.

A ambigüidade experienciada pelos indivíduos na Economia Solidária é um movimento que ocorre na dinâmica individual e grupal: por um lado a afirmação de crenças e concepções que entram em conflito entre si; de outro a proposta de promover relações mais democráticas baseadas na negociação das diferenças. Entretanto, se as crenças e concepções estão baseadas em um modelo heterogestionário, elas serão conflitantes com a proposta de democratização das relações, e assim, a ambigüidade pode se configurar como uma forma de reprodução das relações heterogestionárias, mantendo o discurso de transformação social. Este processo vai exigir que o grupo desenvolva estratégias para garantir um espaço democrático nos momentos decisórios e na interação cotidiana entre os integrantes para que se construa um consenso que beneficie o coletivo.

A dinâmica do grupo, de buscar a homogeneidade e ter que lidar com a heterogeneidade produz tensões que em um sistema autoritário não aconteceria por ter delimitado, hierarquizado e instrumentalizado as relações de trabalho. Ou seja, se constitui como um modo de organização que não permite o questionamento de sua forma de organização. Em um espaço onde se limitam a possibilidade de expressão das diferenças, não entra em questão o outro e suas crenças e objetivos, tenta-se uma homogeneidade “total” colocada pelo modelo.

Ao falar sobre a dinâmica do conflito como forma de manter e dar coesão ao social, Simmel<sup>226</sup> afirma que a continuidade do social se apresenta como superior à continuidade individual, ou seja, quando o grupo entra em acordo após o conflito, o que permanece em comum entre o grupo ganha força na consciência individual, em contraste com o que muda. Se o indivíduo muda após estes processos de consolidação do grupo, a tendência é que ele saia do grupo e não que este se dilua. Esta pode se apresentar como uma solução possível para uma situação ambígua para um indivíduo, mas para o grupo a ambigüidade estará trazendo novos elementos para serem integrados ou excluídos. Se não houvesse mudança não haveria consciência do que permanece, o que tem força na relação é colocado em teste durante o conflito.

---

226 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134.

Para Simmel<sup>227</sup> o conflito é um intervalo entre dois períodos de acordos, ou seja, ele é um aspecto sempre presente e importante na constituição dos grupos. Quanto maior o número e a intensidade das crises que se passou, maior pode ser a solidez da união. Aquilo que se repete apesar das mudanças é o que caracteriza a unidade, por sua continuidade. Por isso não é o conflito que coloca em risco a unidade, ele fortalece a unidade, pois por meio do conflito se constitui a unidade do grupo. Quando não há consenso naquilo que fundaria o vínculo, o que resta aos indivíduos é a fragmentação ou uma ambigüidade que mantém o conflito latente. A unificação que funda o vínculo faz com que o vínculo permaneça coeso, se não há ambigüidade ou conflito no próprio vínculo. Compreender os sentidos que mantém ou colocam em conflito os laços entre os indivíduos na cooperativa pode ajudar a compreender o fenômeno da ambigüidade na dinâmica grupal.

A transformação proposta pela Economia Solidária só é possível com o compartilhamento de sentidos que se tornem cada vez mais abrangentes, é um processo coletivamente construído de superação do hiperindividualismo<sup>228</sup> da sociedade capitalista. Ou seja, a Economia Solidária é um movimento oposto ao da sociedade capitalista, pois esta sociedade está pautada majoritariamente sobre o consumismo, pela exploração e pela dominação. A Economia Solidária, por estar fundada em valores e práticas solidárias, potencializa práticas sociais coletivas que fortalecem os vínculos e o compartilhamento de objetivos, valores e ideais comuns que unificam o coletivo.

Desta forma, tem-se a expectativa de que a Economia Solidária se constitua como um movimento coletivo e que sua proposta ofereça um espaço democrático para que as diferenças individuais colaborem para o desenvolvimento econômico dos grupos. Para superar o sistema capitalista ela tem que sobreviver, inserindo seus projetos no mercado capitalista. A complexidade das relações e dos vínculos em um projeto abrangente e transformador implica em uma construção contínua que envolve a negociação de diferentes sentidos. A negociação é ainda mais requerida em um projeto que busca promover novos valores e formas de relação de trabalho que se contrapõem ao sistema econômico vigente e que propõe sua superação, ao mesmo tempo em que propõe sua adaptação. Este processo de negociação constante de diferentes sentidos pode fortalecer a unificação dos projetos iniciais a medida que os sentidos são unificados.

Simmel<sup>229</sup> diferencia as dinâmicas nos grupos rígidos e nos grupos mais flexíveis. Um grupo rígido resiste a considerar os aspectos contraditórios e ambíguos, pois corre o risco de mudar ou de se fragmentar. Ou seja, um grupo cuja unificação ainda é frágil tende a enrijecer e resistir a lidar com aspectos conflitantes. Assim, o grupo que percebe sua unidade como mais frágil, até mesmo por ter internamente ambigüidades e contradições latentes, pode resolver estas diferenças fazendo uma dicotomia entre um discurso transformador e uma prática reprodutivista.

---

227 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134.

228 CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Vozes, 1998.

229 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

Se o grupo evita cada vez mais se confrontar com suas contradições, seus membros podem projetar as tensões naqueles que o explicitam, excluindo membros ou entrando em confronto com outros grupos. Por outro lado, a flexibilidade em um grupo se faz presente quando a unidade está fortalecida e não corre risco de ser aniquilada, assim é possível integrar elementos diferentes sem colocar em risco a unidade do grupo, toleram-se as diferenças porque os membros compartilham um mesmo “espírito” de grupo (Enriquez, 1997)<sup>230</sup>.

Ao compartilhar um mesmo objetivo, que é explícito e está claro para todos os participantes, a coesão será garantida por esta unidade compartilhada. Caso essa unidade não tenha estabilidade, o grupo pode agir de forma rígida e intolerante em relação às diferenças. A falta de unificação entre os sentidos conflitantes pode tensionar a relação entre os membros dentro do grupo e confluir para a fragmentação entre aqueles que representam um risco para a manutenção de sentidos latentes que se pretendem dominantes internamente e aqueles que explicitam os conflitos e buscam um espaço de negociação dos sentidos.

Uma das tarefas da Economia Solidária é construir uma metodologia que atenda a esta complexa configuração, buscando concretizar os princípios e objetivos de emancipação do trabalhador, e também delimitando seu campo de ação, tanto para os gestores, para os formadores de grupos de trabalho quanto nas comunidades atendidas. Para Simmel a delimitação de elementos unificadores parece um aspecto importante na constituição de um grupo que precisa lidar com um contexto dicotômico e ambíguo em si mesmo. Em grupos que ora encontram sentidos comuns e compartilham objetivos, e ora estes sentidos conflituam e seus objetivos disputam espaço no grupo, infere-se que pode haver uma ambigüidade permanente em relação aos sentidos e objetivos presentes na dinâmica grupal. Porém, parece relevante considerar que, para participar do projeto é importante que os participantes compreendam e optem pela proposta da Economia Solidária.

Quando os aspectos conflitantes são explicitados, o grupo pode buscar, por meio do conflito, construir uma coerência interna. A função de dar continuidade e unidade dá ao conflito um sentido não puramente negativo e destrutivo, mas processual. Quanto mais o grupo compartilha um “estado de espírito” comum (homogêneo) menos ele terá como base as diferenças na sua unidade, pois ela é mantida latente por uma unidade comum garantida pela ambigüidade. O sentido que organiza o grupo não está desvinculado do sentido dos seus membros (o heterogêneo encontra espaço no homogêneo). Ou seja, essa unidade comum é legitimada pelos vínculos que os indivíduos estabelecem entre si. Porém, se este sentido for ambíguo, o conflito latente poderá representar para o grupo um risco de fragmentação.

Assim, para Simmel,<sup>231</sup> quanto mais propositiva for a organização do grupo, menos ela tem o sentido de agressão, de violência, pois a oposição não é o centro da questão. Mas toda homogeneidade ambígua depara-se inevitavelmente com suas contradições e os conflitos se

---

230 ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 37.

231 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

configuram novamente. Para que os membros entrem em consenso é preciso que encontrem um sentido comum para compartilhar, e que este sentido comum favoreça a constituição de espaços de interação e negociação de sentidos. Assim, o conflito favorece a coesão quando o conflito resulta em manutenção da unificação do grupo que encontra seus sentidos comuns para permanecer organizado. Caso contrário, o grupo pode se fragmentar pois as diferenças ao se configurar em extremos e como opostas, seus membros podem ter que optar por um dos sentidos, que manterá unidos os membros que o defendem. Esta saída da homogeneidade para uma diferenciação contraditória leva a uma relação de conflito (processo), mas não necessariamente para um consenso (finalidade). Quando o objetivo não é se contrapor, mas encontrar um caminho possível para a realização do seu sentido, da sua proposta, o conflito fortalece esse sentido comum.

Simmel<sup>232</sup> enfatiza que a homogeneidade e a heterogeneidade devem ser analisadas conjuntamente. Em casos onde o grupo se funda na oposição (heterogeneidade) em relação a outro grupo, diferentes pessoas podem se unir durante um longo tempo se estão unidas (homogeneidade) contra um mesmo perigo latente e constante. Se este perigo desaparece ou torna-se inconsistente para seus membros, é possível que a fragmentação interna ocorra, e as diferenças intergrupais sejam amenizadas. Em situações onde o grupo se vê ameaçado, esta circunstância de hostilidade ou competição revela o grande poder de unificação do conflito, pois o grupo que se defende de uma ameaça externa, se homogeneiza, anulando as diferenças internas.

Segundo Simmel,<sup>233</sup> quando a ameaça é permanente e sem uma luta real mais consolidada, esta vai se tornando unificada, garantindo a permanência dos indivíduos no grupo e a unidade entre os diferentes grupos. Assim eles compartilham um estado de espírito comum e se organizam em torno de uma finalidade propositiva, como resolver o conflito para atender seus interesses particulares. Os processos de homogeneidade e heterogeneidade, explicados anteriormente, se fazem presentes na integração entre dois grupos diferentes com um objetivo comum. As reflexões de Simmel acerca do conflito dos processos de homogeneidade e heterogeneidade são complementares às reflexões de Enriquez acerca do processo de vinculação dos indivíduos a um projeto comum. Este é aspecto presente no estudo da ambigüidade, no momento de amenizar as diferenças entre diferentes para que ambos possam atuar em um mesmo sentido. Esta diferenciação contraditória aparece na Economia Solidária, pois ao mesmo tempo em que faz a crítica ao sistema capitalista, ela procura alguns parceiros que originalmente se encontram na lógica do sistema capitalista, como empresas e o SEBRAE.

Esta nova vinculação propõe uma nova forma de organização social, baseada em valores coletivistas e solidários, na constituição de grupos de trabalho baseados na autogestão, na equidade dos ganhos e na valorização da vida. Este é aspecto presente no estudo da ambigüidade, no momento de integrar diferentes para um mesmo objetivo é preciso amenizar as

---

232 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

233 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

diferenças. Esta diferenciação contraditória aparece na Economia Solidária, pois ao mesmo tempo em que faz a crítica ao sistema capitalista propõe uma nova forma de organização social, baseada em valores coletivistas e solidários, na constituição de grupos de trabalho baseados na autogestão, na equidade dos ganhos e na valorização da vida.

Em relação aos grupos que, ao contrário de se unir, se confrontam, a dinâmica do conflito se diferencia. O grupo irá se unificar no sentido de neutralizar os aspectos do outro grupo que são ameaçadores. Este movimento tem um grande poder unificador, pois ameniza as heterogeneidades internas a fim de aniquilar um aspecto considerado ameaçador. Por exemplo, na Economia Solidária, isto pode se dar quando os membros compartilham críticas em relação à política nacional e às limitações econômicas ou jurídicas impostas aos grupos da Economia Solidária.

O conflito apresenta especificidades quando ocorre nas interações intergrupais e nas interações intrgrupais. Nas relações intergrupais, para manter sua unidade, os indivíduos evitam interagir com grupos ou indivíduos que possam trazer dúvidas acerca de suas certezas, crenças e concepções. Qualquer aspecto da realidade que entre em contradição com suas crenças é negado, e o indivíduo que o fizer dentro do grupo pode ser excluído.

O papel de integração nas relações intrgrupais é bastante amplo. O conflito está destinado a resolver dualismos, na tentativa de dar unidade, nem que seja anulando uma parte e fortalecendo outra. O conflito está voltado para a busca de uma síntese, uma solução, por isso o conflito para Simmel<sup>234</sup> tem esta função de integração de um “espírito” coletivo, de criar algo que funda o grupo em uma unidade, onde as divergências e oposições tornam-se secundárias e a construção de um nós é vital. Como se pode perceber, a construção deste “nós” se dá no fato de se compartilhar um objetivo comum fundamental, até mesmo, vital.<sup>235</sup> Se as diferenças ficam latentes por serem objetivos que competem entre si, a unificação se torna um desafio para o grupo, que pode manter a ambigüidade para evitar a fragmentação interna.

Simmel<sup>236</sup> considera ainda que esta indiferenciação entre as diferenças, e seu conseqüente estranhamento entre os indivíduos, podem ser tão difíceis de suportar quanto o conflito aberto. Embora seja uma visão otimista pensar que é possível uma unidade entre diferentes sem conflitos, isto só é possível negando as diferenças e promovendo a exclusão:

El reducir a una unidad absoluta la pluralidad múltiple de la realidad tiene en sí un color optimista. De la confusión y oposición que reina entre los elementos de la existencia y de su indiferencia y extrañeza recíprocas, más difíciles a veces de soportar que su lucha abierta, nos redime el pensamiento de que todo es fenómeno y apariencia, mero acaso o superficialidad inesenciales, más allá de los que la existencia es uno y mismo ser, se reúne en una sola raíz, y no resulta afectada, en su sentido verdadero, de la forma de la pluralidad y la oposición.

234 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134.

235 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

236 SIMMEL, G. **Schopenhauer y Nietzsche**. Madri: Francisco Beltrán, 1915.

A abordagem de Simmel<sup>237</sup> enfatiza a importância de compreender como as redes de relações compõem diferentes possibilidades de interação e socialização, com conflitos e complementaridades. O fenômeno da ambigüidade no discurso da Economia Solidária pode ter seus aspectos de complementaridade e contraposição ao modelo capitalista. Para Simmel<sup>238</sup> não é necessário considerar como se grandes sistemas estivessem em choque –político e técnico – mas ocorrem diferentes modulações, são novas tonalidades que tendem ora para um aspecto ora para outro, criando diferentes redes de relação. Seguindo este mesmo debate Cohn<sup>239</sup> afirma que:

a multiplicação de relações coloca os homens em contatos mais freqüentes, ela também introduz novas fontes de assimetria, dificultando os gestos e os sentimentos recíprocos. A resposta para isso é a expansão das obrigações legalmente instituídas e sustentadas, que se impõem sem necessidade de passar pelo interior dos homens. Mas, se isso permite corrigir as insuficiências da reciprocidade espontânea, não é suficiente para criar laços que transcendam a aplicação pontual das obrigações.

Para Simmel<sup>240</sup> a natureza do conflito é a síntese, ou seja, sua aparência destrutiva é a superfície daquilo que o conflito realmente é, pois mesmo que venha a fragmentar o grupo, aquele que permanece propositivo em seus objetivos pode fortalecer sua unidade interna. Entretanto, se a ambigüidade se torna um fenômeno permanente, como forma de suplantar o conflito, pode ocorrer o contrário deste movimento de síntese, ela dificulta uma síntese por oferecer diferentes alternativas e pode fragilizar a organização interna e a tomada de decisão do grupo.

Para o autor, a forma do social compreende os contrários e sua articulação, o conflito pode ser destrutivo, mas também incontestável na unidade. A ambigüidade está presente no próprio fenômeno, ele tem sentidos diferentes, de fortalecimento e aniquilação. Esta ambigüidade, própria do conflito, está presente na forma como ele se configura, quanto maior a dicotomia dos elementos que compõe o conflito mais ele buscará a validação das diferenças e o fortalecimento da oposição. Em última instância, recorre à violência para manter sua unidade.

Assim, o conflito ao mesmo tempo em que é percebido como destrutivo pelos indivíduos, pode contribuir para a unidade coletiva, porque fortalece aquilo que dá unidade ao grupo e ao vínculo social. Este parece ser o objetivo de Simmel, revelar a complexidade das relações sociais e a impossibilidade de analisar o conflito sob o prisma da moral. O conflito, como forma social, não encontra relação com a moral, é um processo social de integração. Porém, a violência, como negação do outro, negação da vida, atinge a permanência do social e da própria manutenção da vida humana. Quando os indivíduos optam pela negação das diferenças e do outro, eles abdicam de vivenciar o conflito, de reconhecer as diferenças, de interagirem e constroem um espaço de explicitação e negociação dessas diferenças.

237 SIMMEL, G. Sociologia. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134. (Grandes cientistas sociais, 34).

238 SIMMEL, G. **Schopenhauer y Nietzsche**. Madri: Francisco Beltrán, 1915.

239 COHN, Gabriel. As diferenças finas: de Simmel a Luhmann. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, out. 1998. p. 03. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69091998000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091998000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 jun. 2009.

240 SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134.

Os estudos do conflito, da violência e da ambigüidade nas análises de Simmel contribuem para a compreensão das atuais problemáticas e desafios da Economia Solidária, possibilitando a análise das dinâmicas e questões que estão na base de estratégias de autogestão, sobre as quais são apoiadas as crenças e expectativas na construção de novas práticas de organização do trabalho e nos valores de solidariedade.

A oposição está intrinsecamente relacionada aos motivos de existência da relação. Por exemplo, em um grupo onde as diferenças internas são permanentes como a Economia Solidária, decorrente da tentativa de aproximar o social do econômico, os conflitos tornam-se um modo de unificar as diferenças, unificação esta que se torna um dos principais motivos de existência do projeto, a busca de integrar estes dois aspectos de forma complementar.

Ao analisar a possibilidade de integração no conflito, Goffman<sup>241</sup> afirma que o consenso operacional pode evitar a possibilidade de um conflito aberto entre os indivíduos, mantendo o conflito latente os indivíduos permanecem tendo a possibilidade de negação das diferenças, uma forma de interação que seria “artificial”. Ou seja, o consenso operacional permite a manutenção do grupo em um estado de negação das diferenças, de negação da autenticidade. Apesar do conflito, a interação pode, quando não resulta em um consenso, a levar a um estado de anomia. Goffman acredita que nesta idéia de consenso “aparente” há um processo de controle e reprodução das dinâmicas sociais:

[...] espera-se que cada participante suprima seus sentimentos cordiais imediatos, transmitindo uma visão da situação que julga ser, ao menos temporariamente, aceitável pelos outros. A conservação desta concordância superficial, desta aparência de consenso, é facilitada pelo fato de cada participante ocultar seus próprios desejos por trás de afirmações que apóiam valores aos quais todos os presentes se sentem obrigados a prestar falsa homenagem.<sup>242</sup>

Goffman<sup>243</sup> denuncia uma construção teatral das relações sociais baseadas em papéis flutuantes, no qual o indivíduo se apropria provisoriamente de um discurso e uma prática. Para Bleger a personalidade “como se” é equivalente à personalidade ambígua, com permeabilidade de identificações, sugestionável e com falta de persistência de certos núcleos de identificação o que não favorece uma identidade continuada, nesta dinâmica troca-se facilmente de objeto porque estes servem como depositários. Entretanto, Bleger<sup>244</sup> acredita que chamar a esta ambigüidade de inautenticidade é uma reação contratransferencial, já que a estrutura do fenômeno é que é ambígua.

Simmel tem uma posição diferente de Goffman em relação ao papel do indivíduo na dinâmica grupal. Na perspectiva de Goffman, por mais que se acredite que a transformação é possível, haverá permanentemente uma sociedade que molda os indivíduos e que os mantém em uma socialização comum, enquanto que, para Simmel, os indivíduos podem transformar a

241 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

242 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985. p. 18.

243 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

244 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975. p. 165-307.

sociedade, talvez até por meio de saídas individuais, pois a diversidade possibilita outras combinações e alternativas.

Segundo Freund<sup>245</sup> Simmel é o autor do relacionismo, que liga o concreto ao abstrato cuja dialética produz diferentes sentidos e significados, revelando assim tanto a inesgotabilidade da expressividade quanto a impossibilidade de descrever o real. O pensamento objetiva o real em um contexto onde a certeza dá lugar ao incerto, o saber à alienação, o conhecimento à falta de uma cultura humana e ética; segundo Freund, isto ocorre porque Simmel é um autor da interpretação de um mundo das interações, que produzem uma consciência de sociedade, em uma sociedade em conflito. Simmel faz a crítica ao dualismo esquemático, buscando uma sensibilidade relativista na compreensão da relação indivíduo e sociedade, oferecendo assim um pensamento libertário para a pesquisa social e deixando aberta uma gama maior de possibilidades para a mudança. Para Simmel “só ao homem é dado, diante da natureza, associar e dissociar, segundo o modo e a intensidade especial em que um supõe saber sobre o outro”.<sup>246</sup>

Algumas abordagens conferem ao conhecimento técnico um caráter negativo, como se ele em si mesmo comportasse como consequência a exploração e a dominação. Entretanto, é preciso considerar que, embora o progresso tenha gerado uma intensificação do individualismo, não é a tecnologia em si que promove essa ideologia. Assim como Simmel<sup>247</sup> acredita que o indivíduo pode transformar o social, Benjamin<sup>248</sup> propõe pensar o desenvolvimento da técnica como possibilidade de revolução, não somente como estratégia de controle, exploração e dominação. Se a racionalidade instrumental está diretamente ligada ao uso da tecnologia, seria preciso repensar essa combinação e propor novas formas de combinação entre tecnologia, técnica e coletividade.

O conflito entre os paradigmas individualistas e coletivistas parecem encontrar na Economia Solidária um espaço para um confronto que em outros contextos talvez não exista, ou não seja tão permanente. Na Economia Solidária este conflito se torna nuclear, embora muitas vezes não seja explícito, cada qual tentando preservar o que considera essencial para o projeto.

O tema da ambigüidade está diretamente relacionado à diversidade humana e à multiplicidade de individualidades que interagem e convivem, à multiplicidade de possibilidades de solução e de unificação entre aspectos que antes eram tidos como conflitantes e até mesmo, opostos. Portanto, a questão não se refere ao reconhecimento abstrato da diferença, mas a um

---

245 FREUND, J. La théorie de la forme de Simmel éclairée par ses conceptions esthétiques. **Sociétés**, n. 11, p. 8-10, 1986.

246 SIMMEL, G. A ponte e a porta. **Política e Trabalho**, n. 12, p. 10-14, set. 1996. Disponível em: <[http://cassandra\\_veras.tripod.com/sociologia/simmel/ponte.htm](http://cassandra_veras.tripod.com/sociologia/simmel/ponte.htm)>. Acesso em 02 fev. 2010. Tradução de Simone Carneiro Maldonado.

247 SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes cientistas sociais, 34).

248 BENJAMIN, Walter. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. In: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994. v. 1.

CALLADO, Maria Tereza de Castro. Ética e revolução para uma reelaboração da lei no pensamento de Benjamin Walter. **Revista de Filosofia**, Fortaleza, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <[http://www.uece.br/kalagatos/dmdocuments/V4N7\\_etica\\_e\\_revolucao\\_tereza\\_callado.pdf](http://www.uece.br/kalagatos/dmdocuments/V4N7_etica_e_revolucao_tereza_callado.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

PAULA, Fátima de. Tensões e ambigüidades em Walter Benjamin: a modernidade em questão. **Plural**, n. 1, p. 106-130, 1994. Disponível em: <[http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/01/artigo\\_6\\_Plural\\_1.pdf](http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/01/artigo_6_Plural_1.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

processo de diferenciação e interação, ao reconhecimento da singularidade do outro, pois ao perceber a diversidade é possível reconhecer o valor atribuído ao outro na relação de diferença. Para Sodré<sup>249</sup> “na prática ético-política do relacionamento humano, a verdade não-violenta se dá quando acontece o infinitamente diverso, isto é, quando se reconhece na prática a diversidade humana como constante em todo empenho de realização do homem, a diversidade como a verdade do real concreto”. Assim, é preciso considerar os indivíduos na suas singularidades que coexistem em um coletivo diverso. Os espaços de coexistência para Sodré devem ser contextualizados na sua heterogeneidade, considerando a dinâmica política que “está na mobilização dos recursos para consolidação das alianças internas ao grupo e nas táticas de aproximação com a sociedade global hegemônica”.<sup>250</sup>

Segundo Nunes<sup>251</sup>

é inegável que nas últimas duas décadas houve mudanças significativas nos jogos relacionais que se traduzem em formas interativas de sociabilidade entre os variados e múltiplos conjuntos de atores sociais. Isso implicou inevitavelmente em muitos processos de mudanças que derivaram em negociações de significados e de linguagem, já que estes estão imbricados na forma.

Nunes<sup>252</sup> desenvolve uma discussão acerca da identidade individual e de classe e como as mudanças complexificam as distinções anteriormente estabelecidas por Marx em termos de luta de classes, enfatizando o conflito de interesses que é gerado pela multiplicidade de possibilidades existentes no mercado e no processo de trocas. Assim, por considerar que o fenômeno da ambigüidade analisa as dinâmicas relacionais considerando uma diversidade de fatores, optou-se pela classificação de Giddens<sup>253</sup> em termos de níveis socioeconômicos: a divisão do trabalho, as relações de autoridade e a influência dos “agrupamentos distributivos”. Algumas das articulações simbólicas envolvidas nesta dinâmica social engendram identidades que não estão diretamente relacionadas ao mundo do trabalho, e assim os indivíduos articulam com maior ou menor autonomia os discursos que expressam com maior facilidade aquelas representações que constituem sua experiência nos agrupamentos.

#### 4.4 AMBIGUIDADE E FLUIDEZ DE SENTIDOS CONSTITUINDO AS RELAÇÕES SOCIAIS

Para Bauman<sup>254</sup> a modernidade perseguiu “sem cessar mas em vão, ‘abarcá-lo, substituir diversidade por uniformidade, e ambivalência por ordem corrente e transparente – e, ao tentar fazê-lo, produz constantemente mais divisões, diversidade e

249 SODRÉ, Muniz. Diferença e diversidade. SCHULER, F.; SILVA, J. M. (Orgs.). **Metamorfoses da cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 51.

250 SODRÉ, Muniz. Diferença e diversidade. SCHULER, F.; SILVA, J. M. (Orgs.). **Metamorfoses da cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 56.

251 NUNES, Brasilmar Ferreira. **Classes e sociabilidade no meio urbano**. Rio de Janeiro: Revista ANPUR, 2009. p. 12. Disponível em: <<http://vsites.unb.br/ics/sol/itinerancias/grupo/brasilmar/classes.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

252 NUNES, Brasilmar Ferreira. **Classes e sociabilidade no meio urbano**. Rio de Janeiro: Revista ANPUR, 2009. p. 12. Disponível em: <<http://vsites.unb.br/ics/sol/itinerancias/grupo/brasilmar/classes.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

253 GIDDENS, Anthony. **A estrutura de classes das sociedades avançadas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

254 BAUMAN, Zygmunt. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997. p. 10.

ambivalência do que se conseguiu livrar. Ao desenvolver o tema da comunidade, Bauman<sup>255</sup> aborda a segregação social a partir do conceito de distinção:

“Distinção” significa: a divisão entre “nós” e “eles” é tanto exaustiva quanto disjuntiva, não há casos “intermediários” a excluir, é claro como a água quem é “um de nós” e quem não é, não há problema nem motivo para confusão — nenhuma ambigüidade cognitiva e, portanto, nenhuma ambivalência comportamental.

Para Bauman<sup>256</sup> organização social e mesmo a estética procura excluir a ambivalência, pois esta não se encaixa nas divisões produzidas pela modernidade. A ambivalência é tudo aquilo que se encontra fora de lugar, que não pode ser rapidamente encaixado e parece um fragmento no todo organizado, visto com desconfiança e muitas vezes ignorado como parte da vida dos sujeitos. A homogeneidade assegura um espaço onde prevalece o medo de expor as dúvidas, as diferenças, as múltiplas interpretações, incertezas ou ambigüidades.

Segundo Brunelli<sup>257</sup> há uma relação conceitual entre polifonia e ambigüidade pois ambos são fluídos e desconstroem as fronteiras rígidas das estruturas anteriores. Há uma proximidade entre a estrutura polifônica e a ambigüidade da modernidade líquida, dando a entender que existem diferentes lógicas e sentidos coabitando o mesmo ambiente. Esta é uma das características da contemporaneidade, confluir tantas lógicas e construir tantos ambientes, que possa garantir a crença de que o indivíduo tem a liberdade de escolher, que agora é mais livre do que antes, quando as possibilidades eram limitadas. Porém, a escolha pode não acontecer definitivamente e a cada momento ele se deixa levar por um discurso que seja legitimado pela maioria, ou por aqueles que comandam a maioria, podendo gerar uma ambigüidade permanente nas interações e vínculos sociais.

Segundo Bauman<sup>258</sup>

a clareza cognitiva (classificatória) é uma reflexão, um equivalente intelectual da certeza comportamental [...] compreender, como sugeriu Wittgenstein, é saber como prosseguir [...] (a incerteza) na melhor das hipóteses produz confusão e desconforto. Na pior, carrega um senso de perigo.

Esta condição parece ter se generalizado na modernidade líquida, na qual os indivíduos experienciam a ausência de identidades fixas e de padrões de um comportamento adequado para um lugar social. A ausência de um lugar pré-determinado responsabiliza ainda mais o sujeito pelo lugar que ocupa, como se a ausência de uma determinação possibilitasse assumir qualquer identidade, colocando um peso maior à responsabilidade individual, esvaziando o espaço social. A crença na liberdade total e a indiferença em relação àqueles que não se encaixaram nos grupos sociais impedem de perceber as impossibilidades e a prisão na qual se encerram.

255 BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. p. 17.

256 BAUMAN, Zygmunt. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997. p. 10.

257 BRUNELLI. **O sucesso está em suas mãos**: análise do discurso de auto-ajuda. 2004. 149f. Tese (Doutorado em Lingüística)– Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

258 BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. p. 65.

Bauman<sup>259</sup> alerta sobre o caráter transitório e frágil dos ideais sociais pois atualmente “tudo que não seja sobrevivência do indivíduo parece um mau investimento. Seu gozo e satisfação potenciais são mais bem saboreados e consumidos imediatamente”. A busca de construir novas formas de relação social tem como desafio oferecer alternativas ao individualismo, alternativas estas que busquem a integração entre os objetivos individuais e coletivos factíveis para seus integrantes.

Na Economia Solidária encontramos uma diversidade de sentidos envolvidos no processo organizacional e de decisões tomadas em relação aos projetos coletivos. Esta diversidade depende do comprometimento e das diferentes concepções e histórias individuais e coletivas. A racionalidade administrativa dos empreendimentos capitalistas, que antes poderia ser fundamentalmente instrumental, torna-se projetos solidários, pautada por valores e éticas culturais do grupo, levando, a outras possibilidades de organização do trabalho, mas também à ambigüidade, produzindo talvez, uma “racionalidade ambígua”. Esta racionalidade pode oscilar e indiferenciar escolhas que poderiam, nos extremos, serem analisadas como representando diferentes lógicas: ora uma lógica orientada para a instrumentalização dos grupos da Economia Solidária; ora com uma busca de transformação e democratização; ora com uma proposta de inserção social e até mesmo de assistencialismo; outras vezes como competitividade no mercado. Enfatizando por um lado, a formação política e de formação de rede interinstitucional e intergrupais, e por outro, o crescimento do grupo de forma isolada, pontual e desarticulada de uma rede ou da comunidade local.

As ambigüidades presentes nos discursos dos cooperados manifestam as possibilidades de relações entre os cooperados e do grupo nas relações externas da cooperativa. Espera-se que a análise da ambigüidade ajude a compreender a experiência da cooperativa neste contexto de transformação social, da mudança de papéis sociais, onde o individualismo e o capitalismo não respondem aos anseios do grupo; e algo novo começa a se formar, com iniciativas que podem se tornar um espaço de democratização, de reconhecimento social e geração de renda.

A ambigüidade se constitui como um fenômeno que impacta na construção de uma unidade imaginária e simbólica. Considerando o contexto de busca de unificação na diversidade, a ambigüidade pode se manifestar como uma forma de organizar o grupo, e que pode dificultar a tomada de decisão. Os indivíduos que constroem um discurso ambíguo sobre a cooperativa, buscam com este discurso acomodar as diferenças sem discriminar e confrontar estas diferenças, mas parecem experienciar uma dificuldade de identificar suas escolhas, e em última análise, sua autonomia no grupo. Como por exemplo quando uma cooperada diz que o presidente havia escolhido o caminho errado e depois se pergunta, afirmando: “a gente que escolheu, né(?)” .

A dinâmica estabelecida nas relações sociais pode também ser analisada tanto enfatizando a busca de compreensão dos fenômenos a partir dos fatos sociais quanto da dinâmica psíquica de cada sujeito nas relações sociais. A proposta do estudo de Enriquez<sup>260</sup> do laço social

---

259 BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 80.

260 ENRIQUEZ, E. **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

nas organizações oferece reflexões que contribuem para compreender as ambigüidades experienciadas no processo de identificação subjetiva e de socialização no grupo. Os estudos de Enriquez abordam os processos grupais na perspectiva psicanalítica e sociológica, buscando compreender fenômenos que ocorrem nas dinâmicas grupais. Assim, a análise dos processos de transformação e de reprodução está presente nos estudos sociais como processos dinâmicos amplos e também em pequenos grupos.

A relação do indivíduo com a organização como ideal social pode se manifestar de forma igualmente ambígua, por um lado afirma-se como uma totalidade capaz de atender a todas as necessidades do sujeito, por outro, se reconhece como incapaz de dar suporte à própria socialização, dependendo de uma moral superior a si mesma.

As organizações e a sociedade podem conquistar esta autoridade moral quando conseguem, em situação de rivalidade, transformar o ciúme dos indivíduos em solidariedade, quando é possível ao indivíduo que detém o poder renunciar à dominação sobre os outros, e assim impedir que qualquer um seja capaz de aspirar à dominação e aniquilação do outro.<sup>261</sup> Assim o indivíduo pode renunciar às suas defesas egóicas em favor de um projeto coletivo que dê suporte à sua angústia e ao seu desejo. Ou seja, ao mesmo tempo em que a organização “vai tentar destruir as instituições”, ela precisa garantir para este grupo uma “ordem fraterna e igualitária”.<sup>262</sup>

Mas em um contexto social de crise global, onde o fator econômico torna-se o principal referencial social, dando um sentido de urgência, a segurança individual em um projeto coletivo se torna cada vez mais percebido como um investimento “arriscado”. Este risco pode ser potencializado se implica em dar sustentação a um projeto no qual os indivíduos ainda não constituíram um consenso comum acerca do objetivo do grupo.

As relações sociais estão marcadas pela transitoriedade do mundo, que leva a maioria de nós, segundo Bauman,<sup>263</sup> a buscar participar de uma “comunidade”, que é um fenômeno ambíguo pois “amado ou odiado, amado e odiado, atraente ou repulsivo, atraente e repulsivo. [O desejo de participar de uma comunidade é] uma das mais apavorantes, perturbadoras e enervantes das muitas escolhas ambivalentes com que nós, habitantes do líquido mundo moderno, diariamente nos defrontamos”.

Ao mesmo tempo em que é um sofrimento participar de uma comunidade, que exige que o indivíduo abra mão de seu desejo e de suas diferenças, sente-se necessidade de estabelecer vínculos estáveis e duradouros. Muitos indivíduos e grupos buscam uma comunidade menos homogênea e com vínculos sociais significativos.

Para a psicanálise, a identidade não é completada em nenhum momento, é um processo de identificação, que assimila e diferencia constantemente, entretanto, o aniquilamento da

---

261 ANZIEU, Didier. **O grupo e o inconsciente**: o imaginário grupal. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.

262 ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Petrópolis: Vozes, 1994.

263 BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 68.

identidade individual por uma identidade coletiva pode levar à morte do sujeito tal como ele se constituía, dependendo dos vínculos de suporte que garantem sua unidade e continuidade, sua história e seu futuro. A psicanálise acredita que o desamparo humano é um fato e que aprender a ser sujeito no mundo não corresponde a uma afirmação identitária, as identificações são processuais, nunca totais e nem por isso os vínculos são ilusórios pois pode se apoiar no reconhecimento de dores, experiências e na busca de construir um modo de agir mais perceptivo às necessidades do outro.

Entretanto, Bauman<sup>264</sup> considera que há uma ambigüidade em todos os relacionamentos pois “o preço da companhia que todos nós aparentemente desejamos é invariavelmente o abandono, pelo menos parcial, da independência, não importa o quanto possamos desejar aquela sem este...”. Para Enriquez,<sup>265</sup> os indivíduos vivem nesta ambigüidade, entre a hierarquia e a fraternidade, o reconhecimento e o ato de evitar o outro, percepção e negação da realidade, busca de unidade e sofrimento no desamparo, medo da quebra, do despedaçamento e da morte, o reconhecimento do desejo e da diferença e o medo da palavra livre. A ambigüidade se manifesta em vários aspectos das relações sociais, tanto no investimento em um projeto quanto na resistência ao grupo, assim, ela se manifesta nestes espaços de transição, de negociação, de conflito.

#### 4.5 IDEALIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO NOS PROCESSOS GRUPAIS AMBÍGUOS

A análise da ambigüidade precisa considerar a dinâmica de reprodução e transformação destes sentidos e compreender a ambivalência, a dualidade, a dicotomia e a dialética como formas de lidar com a diferenciação; e a ambigüidade como uma das formas indiferenciadas de lidar com a heterogeneidade nas relações sociais. As pessoas interpretam, questionam e têm seus discursos interpretados no cotidiano. O discurso de um sujeito compõe no coletivo um sentido complementar ou em conflito, podendo resultar na construção de espaços comuns de diálogo e de consentimento dos valores e significados válidos coletivamente; ou de exclusão, fragmentação ou conflitos entre os diferentes.

A Sociologia Clínica nos oferece um aporte teórico que possibilita analisar como a ambigüidade acontece na dinâmica grupal, na intersecção entre os processos psíquicos, inconscientes e sociais. Os processos sociais predominantes nas relações de trabalho acontecem nas organizações heterogestionárias do capitalismo, que constroem uma ideologia acerca do “ideal organizacional”, um ideal presente em vários discursos sociais que busca defender este modelo de organização como sinônimo de eficácia, racionalidade, controle, desenvolvimento e organização. A resistência em repensar esta lógica se manifesta como uma impossibilidade de reconhecimento de suas conseqüências para a sociedade: exploração do trabalho, dominação e

---

264 BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 98.

265 ENRIQUEZ, E. **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

controle do trabalhador, exacerbação do individualismo, negação das diferenças, das relações sociais e dos valores humanos.

Atualmente, as organizações capitalistas têm buscado, conscientes ou inconscientemente, construir estas redes de relações “a fim de modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica [...] buscam converter-se em verdadeiras microssociedades [...tornando-se] o único sagrado transcendente ao qual é possível se referir e se crer”.<sup>266</sup>

Na tentativa de estabilizar a organização capitalista, o imaginário-enganador pretende substituir o imaginário individual pelo imaginário coletivo, constituindo assim um ideal ao qual os indivíduos devem acreditar e investir. Enriquez<sup>267</sup> mostra assim, a dependência em relação ao outro, do reconhecimento do outro, a adaptação e a ausência de relação com o diferente para garantir a homogeneidade. Por meio da construção de um imaginário enganador, a organização promete aos sujeitos uma realização que não alcançariam fora da organização, assim como garante uma identidade da organização que os proteja “da quebra de sua identidade, da angústia de desmembramento despertado e alimentado por toda vida em sociedade”.<sup>268</sup>

Na Sociologia Clínica o Alter-Ego é definido como uma relação dialógica pois “não existiria Eu sem os Outros, e nenhuma auto-consciência sem outra-consciência: uma determina a outra”.<sup>269</sup> Nesta relação social com o outro que se estabelecem papéis que podem ser assumidos de forma flutuante, caracterizando uma ambigüidade por meio de um comportamento “como se”. Há uma variedade de manifestações dessa personalidade “como se”, que se manifesta para o indivíduo como uma gama de possibilidades de assumir discursos e papéis diferentes, e que portanto, confluem para uma experiência ambígua em relação a si mesmo e suas escolhas, gerando conflitos latentes em relação aos ideais assumidos pelos indivíduos nos vínculos que estabelece.

O Ego Ideal no grupo, por exemplo, seria representado pelo líder, ele “gira em torno da economia narcísica”,<sup>270</sup> é a idealização<sup>271</sup> que age no grupo e na formação de um imaginário enganador.<sup>272</sup> O ideal funciona assim como mecanismo aglutinador dos sujeitos, que em suas diferenças, que vêm no ideal uma possibilidade de coesão e de homogeneidade que garantiriam uma convivência sem conflitos e sem necessidade de reconhecimento das diferenças. Esta pode ser uma forma de manifestação da ambigüidade no contexto do grupo, que possibilita a partir de um mecanismo de indiferenciação a convivência dos diferentes. Quando as diferenças ameaçam a

266 ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 37.

267 ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.

268 ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 35.

269 MARKOVÁ, Ivana. **Dialogicidade e representações sociais: as dinâmicas da mente**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 14.

270 COSTA, Jurandir Freire. Narcisismo em tempos sombrios. In: FERNANDES, Heloisa R. (Org.). **Tempo do desejo**. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 123.

271 Costa descreve a diferença de idealização e sublimação, neste processo “o Ego é neutralizado em seu automatismo totalizante e a libido pode investir objetos que contradizem os interesses do narcisismo”. Ou seja, a idealização é a ilusão em um engano de completude, de ausência de conflito (comum nos grupos homogêneos), e a sublimação não nega a falta e os questionamentos. Cf.: COSTA, Jurandir Freire. Narcisismo em tempos sombrios. In: FERNANDES, Heloisa R. (Org.). **Tempo do Desejo**. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 123.

272 ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

manutenção da unidade, o imaginário enganador, que assegura a permanência da idealização, pode servir como forma de manter o grupo coeso a partir da afirmação constante de verdades e ideais grupais.

Além disso, na sociedade capitalista o sujeito recebe promessas de satisfação narcísica constantemente, de identificação do ego com o ego ideal nos mais diferentes discursos, ou seja, a modernidade fez e faz promessas de realização das fantasias megalomânicas do sujeito. Para Costa<sup>273</sup> o ego ideal “é a única maneira não-conflitiva que o Ego tem de lidar com a alteridade e fazer face às exigências narcísicas de outros Egos. O Ego narcísico só aceita um “outro” que seja reedição inflacionada de um traço de sua forma passada ou presente, isto é, um outro idêntico”.

A organização, ao se tornar um objeto de identificação, torna-se a fonte de realização de desejos e contenção das angústias de fragmentação e despedaçamento, assim o sujeito torna-se dependente dela, não somente para sua existência material, mas também como garantidora de sua própria identidade.<sup>274</sup> Mas para assegurar esta identidade e este coletivo, os indivíduos tendem a negar as particularidades, que são reprimidas e reinvestidas no grupo como busca de reconhecimento como membro, as diferenças são toleradas se não se manifestarem contra o sentimento de grupo, ou se permanecem latentes.

O processo de identificação é permanente e a organização passa a ter um importante papel nos vínculos sociais da atualidade. Segundo Enriquez<sup>275</sup> a organização atualiza o narcisismo e reforça os vínculos objetificantes ao prometer ser a restauradora do ego e de suas fantasias de idealização. A organização torna-se o todo que o indivíduo quer ser, ela é completa e portanto deve ser vista como intransponível, inquestionável, qualquer regra ou demanda dos líderes da organização são interpretados como lei, e aqueles que questionam as rotinas, hábitos e práticas são alvos de desconfianças.

Ao mesmo tempo em que a organização se apresenta como realizadora do ideal, ela só permite projeções que façam parte do seu ideal de certeza e autonomia. A autonomização da organização é a alienação dos indivíduos, ela o convoca a uma identificação que elimina sua identidade prévia e o indivíduo fica a mercê das flutuações dos discursos do mercado, das exigências de comportamentos adequados, moldando-se às identidades construídas e fluídas.

Na cultura moderno-científica o lugar da autonomia e dos sentidos compartilhados é idealizado, a perda progressiva de um ideal social e a propaganda da satisfação imediata colocam o indivíduo predisposto a esperar a realização do ideal de forma imediata e a se desvincular do coletivo. Quando procura um projeto coletivo de sociedade o sujeito não o encontra, pois o que existem são projetos individuais, e na ideologia individualista, cabe a ele a responsabilidade de construir-se, como se fosse possível existir sem o outro. Entretanto, ao sujeito só é possível existir

---

273 COSTA, Jurandir Freire. Narcisismo em tempos sombrios. In: FERNANDES, Heloisa R. (Org.). **Tempo do desejo**. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 120.

274 PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

275 ENRIQUEZ, E. **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.

na relação com o outro, a cultura individualista tem como consequência a perda de um Ideal coletivo que poderia “oferecer ao sujeito a ilusão estruturante de um futuro passível de ser libidinalmente investido”.<sup>276</sup>

Nessa dinâmica o sujeito vive um dilema, por um lado a promessa de satisfação narcísica imediata ao igualar seu Ideal de eu ao Ego, e por outro as consequências nefastas desta “escolha”, como a ausência de um projeto futuro onde investir seus ideais, o medo diante da perda iminente das leis sociais e do sentimento de solidão e esvaziamento. Negar que a realização da idealização é sempre parcial, assim como negar o outro na sua diferença é, em última instância, negar a si mesmo, uma violência simbólica que anula o próprio sujeito. O desamparo diante da brutalidade do outro, que não pode ser impedida, pois não existe uma lei suficientemente capaz de regulamentar as relações e limitar o ego de suas defesas narcísicas, leva o sujeito a sentir as relações sociais como hostis para seu equilíbrio psíquico. Diante da hostilidade sua defesa é o embotamento e a introjeção, e uma resposta igualmente hostil ao outro. Ao mesmo tempo em que o sujeito não encontra satisfação nas relações narcísicas que estabelece, ele sente a nostalgia de um passado idealizado onde o reconhecimento do desejo era possível.

O ideal de ego construído se depara com relações sociais de poder que têm impacto simbólico e material: ou eu ou o outro. “A violência é vivenciada como tal por quem a padece, ao ser negado como sujeito, seja como desejante ou como existente. O que nos provoca violência é o sentimento de não existir, de não ter sido levado em conta como sujeito e ser tratado como objeto no sentido comum da expressão”.<sup>277</sup>

Mas essa violência, da qual o sujeito padece está relacionada à violência que o agente da violência desencadeou, uma violência contra sua própria subjetividade pois “a violência é sempre uma tentativa de se recuperar o domínio sobre algo que se tem a sensação de padecer”.<sup>278</sup> O sujeito que recusa a relação com o outro, não aceita a relação de diferença, pois padece diante de seu próprio superego, exigente e intolerante, que quer igualar-se ao Ego e se recusa a reconhecer as diferenças e conflitos entre o ideal e seu lugar de sujeito da falta.

Os empreendimentos capitalistas e o consumismo captam os desejos narcísicos de consumidores e trabalhadores, na promessa de satisfação imediata e de negação da falta. O individualismo é cada vez mais exacerbado e onde se podia esperar que o indivíduo fosse finalmente mestre do seu destino ele se torna autômato; o indivíduo nunca esteve tão preso nas organizações, e preso sem possibilidade de reflexão.<sup>279</sup> Ou, como adverte Bauman,<sup>280</sup> talvez as pessoas prefiram “um hoje diferente para cada um a pensarem seriamente num futuro melhor para todos”.

---

276 COSTA, Jurandir Freire. Narcisismo em tempos sombrios. In: FERNANDES, Heloisa R. (Org.). **Tempo do desejo**. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 129.

277 FUKS, Lucia Barbero. Narcisismo e vínculos na atualidade. **Percursos**: Revista de Psicanálise, v. 15, n. 30, p. 25, 2003. p. 29.

278 FUKS, Lucia Barbero. Narcisismo e vínculos na atualidade. **Percursos**: Revista de Psicanálise, v. 15, n. 30, p. 25, 2003. p. 30.

279 ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

280 BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 41.

O sujeito não aceita perder sua liberdade por uma causa que não lhe faça sentido, portanto, a identificação vai depender “do valor intrínseco que os grupos oferecem”.<sup>281</sup> O sujeito que perdeu seus ideais em relações sociais desagregadoras pode não encontrar na sociedade projetos que façam sentido e nos quais possa investir. As promessas de realização dos projetos individuais para os “inúteis para o mundo”<sup>282</sup> se configuram como lutas sociais para construir as condições e possibilidades de expressão e realização. A migração, as desarticulações dos vínculos comunitários, a socialização nos espaços urbanos parecem não oferecer um laço social no qual os indivíduos possam construir um projeto coletivo e encontrar possibilidades de realização de seus ideais.<sup>283</sup>

Enriquez<sup>284</sup> ao estudar o laço social e a formação de vínculos no trabalho analisa a pulsão de morte neste processo de institucionalização das organizações que buscam o investimento psíquico de seus trabalhadores para formar um todo homogêneo. As organizações no sistema capitalista tendem a buscar este investimento psíquico de seus indivíduos para que não haja movimentos de resistência internos na organização. Por um lado, a busca individual de construção de espaços de expressão da subjetividade no trabalho, por outro, a homogeneização atua na demanda organizacional para que o sujeito se adapte às condições exigidas sem fazer reivindicações e sem espaço para colocar seu ponto de vista. Nos discursos são propagados referenciais que portam uma exigência de adaptação e ao qual todos devem ser cordatos aos padrões pré-estabelecidos pelos grupos do poder.

A organização fortalece esta tendência à indiferenciação presente neste processo de homogeneização, aliena os indivíduos de suas diferenças levando a estabelecer com o aquele que não se adapta uma relação de expurgação. Esta dinâmica, que ocorre nos grupos que exigem a anulação da diferença, requer um sacrifício subjetivo para a homogeneidade que não permite a aceitação da diferença do outro. Os indivíduos que se adéquam ao imaginário comum passam a supervalorizar e se devotar para a afirmação do grupo, para suas crenças, suas práticas, suas rotinas e sua visão de mundo. A diferença é vista com desconfiança e toda agressividade, que foi necessária para negar a individualidade a serviço do grupo, será usada para negar aquele que expressa sua diferença ou denuncia os efeitos de poder das práticas e discursos predominantes.

A relação da organização do ideal social é igualmente ambígua, por um lado afirma-se como uma totalidade capaz de atender a todas as necessidades do sujeito, por outro, se reconhece como incapaz de dar suporte à própria socialização, ao reconhecimento do outro, de

---

281 ROUCHY, J. C. Identificação e grupos de pertencimento IN: ARAÚJO, José Newton Garcia de; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 135.

282 CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Vozes, 1998.

283 Nos relatos analisados na dissertação de mestrado, acerca da identidade de grupo, os membros da cooperativa expressavam sua revolta e descrença na possibilidade de conseguir realizar seus projetos individuais, que motivaram a migração do espaço rural para o espaço urbano. Nos relatos, as histórias de exploração no trabalho e de desigualdade social são frequentemente lembrados com receio, pois ao mesmo tempo em que investem no projeto da cooperativa, temem que suas expectativas não se realizem. Cf.: LISNIEWSKI, S. A. **Identidade de grupo na formação de uma cooperativa popular**. 2004. Dissertação (Mestrado em Direito)-Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

284 ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

valores e objetivos mais amplos do que ela, dependendo de uma moral superior a si mesma para se manter.

A sociedade pode conquistar esta autoridade moral quando consegue transformar a disputa, a rivalidade e o ciúme dos indivíduos em solidariedade, quando é possível ao indivíduo que detém o poder renunciar à dominação sobre os outros, e assim impedir que qualquer um seja capaz de aspirar à dominação e aniquilação do outro.<sup>285</sup> Assim o indivíduo pode renunciar às suas defesas egóicas em favor de um projeto coletivo que dê suporte à sua angústia e ao individualismo. Projetos sociais, apoiados em valores coletivos, visam atender a esta necessidade, mas em um contexto social de crise global, onde o fator econômico torna-se o único referencial, dando um sentido de urgência à segurança individual, os projetos sociais se tornam cada vez mais percebidos como “projetos menores”. O mercado não é o responsável pela coesão social, deve-se pensar de que forma a ação política criará estratégias que não estejam baseadas somente na sobrevivência no presente, mas que possibilitem estratégias capazes de garantir uma proteção social e uma projeção no futuro.

Para Girard<sup>286</sup> “toda organização é atravessada por tensões: desejo de reconhecimento, práticas de dominação onde está em jogo a questão do poder e a necessidade de solidariedade”.

A reflexão possível para superação do individualismo acontece na relação social, na relação com o outro, na relação com a diferença, com suas ambigüidades, dúvidas e desamparos. Para realizar esta reflexão os sujeitos precisam encontrar um espaço para refletir, para falar sobre seu sofrimento, um espaço para a diferença e o reconhecimento. Provavelmente, a reflexão colocada como fundamento de um ideal social para o ego, carece de espaço relacional, passível de expressão da subjetividade, para se apoiar, encontrando na indiferenciação uma possibilidade de expressão das diferenças. Assim, a ambigüidade participaria de uma dinâmica de expressão da multiplicidade de sentidos sem que estas diferenças sejam assumidas nas suas complementaridades ou conflitos, nas possibilidades de solidariedade e de oposição.

A psicanálise coloca a questão da *alteridade* como ponto nodal, ou seja, não basta analisar as condições materiais da vida dos sujeitos, é preciso aceitar o indivíduo em sua singularidade, não basta igualar um grupo com características semelhantes, é preciso vê-los em sua diferença, como indivíduos concretos em grupos reais. A reflexão exige o reconhecimento da singularidade de cada sujeito e de sua história, para que possa questionar as idéias, as práticas e o seu papel para o grupo. Porém, a sociedade moderna, centrada na produtividade, não oferece espaços de reflexão, antes fortalece as teias construídas no social, que afirmam verdades absolutas, amarradas pela crença na racionalidade individual, buscando de forma recorrente instituir novos ideais individualistas.

---

285 ANZIEU, Didier. **O grupo e o inconsciente**: o imaginário grupal. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.

286 NUNES, Christiane. Os elos horizontais da economia solidária: desafios e perspectivas. In: MARTINS, Paulo Henrique; NUNES, Brasilmar Ferreira (Orgs.). **A nova ordem social**: perspectivas da solidariedade contemporânea. Brasília: Paralelo 15, 2004. p. 212.

Para Stein,<sup>287</sup> insistir no ideal antigo e nas identificações totais, sem renovação e reflexão, é a compulsão à repetição, o sujeito vai trocando de verdades mas buscando a mesma idealização, ou seja, seu ímpeto está mais na repetição do que na realização de um propósito.

Somente o Ideal, que se lança para o futuro, a partir do reconhecimento das relações possíveis na convergência das diferenças, é capaz de exigir deste sujeito a incorporação de novos traços representados por cada um de seus membros. O ideal colocado como objetivo representa o sujeito da falta, é um vir-a-ser que exige do sujeito o adiamento do ideal vivido no imaginário enganador e a permanência do Ideal como processo de construção, que mantém o sujeito desejante e atuante.

Porém, a dinâmica de luta pela sobrevivência em um mundo extremamente desigual e em conflito, coloca o sujeito diante de um sentimento de impotência e desamparo levando a prática da solidariedade a se tornar uma tarefa “conflitante e extremamente difícil”.<sup>288</sup>

A sociedade não garante mais ao indivíduo redes de vínculo nos quais possa suportar sua própria existência social.

O deslocamento das responsabilidades de escolha para os ombros do indivíduo, a destruição dos sinalizadores e a remoção dos marcos históricos, rematadas pela crescente indiferença dos poderes superiores em relação à natureza das escolhas feitas e à sua viabilidade, foram duas tendências presentes desde o início no “desafio da auto-identificação”.<sup>289</sup>

Este desenvolvimento mostrou-se patológico, pois a flexibilização das estruturas sociais e institucionais não oferece mais as garantias de uma vida social segura e tornaram o homem livre de vínculos e de compromisso social e político. Mas por outro lado, os indivíduos precisam de vínculos, para manter sua própria unidade e continuidade.

A proposta da Economia Solidária parece buscar oferecer aos grupos “proteção contra a naturalização das práticas e o engessamento institucional”,<sup>290</sup> criando espaços de negociação e construção coletiva, sendo capaz de relativizar a influência das organizações capitalistas na subjetividade de seus membros; pois os indivíduos encontram nela a possibilidade de formar vínculos sociais que acolhem sua demanda de reconhecimento, principalmente no que se refere ao trabalho, pois este se tornou uma identidade fundante<sup>291</sup> na sociedade. É por isso que a Economia Solidária se torna uma possibilidade de superação da lógica capitalista, pois ao propor a democratização das relações de trabalho, possibilita a integração entre vínculos sociais e econômicos de forma que integre as diferenças, promovendo relações de reconhecimento e solidariedade.

287 STEIN, E. **Órfãos de utopia**: a melancolia da esquerda. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

288 COSTA, Jurandir Freire. Narcisismo em tempos sombrios. In: FERNANDES, Heloisa R. (Org.). **Tempo do desejo**. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 127.

289 BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 57.

290 ALEVATO, H. **Trabalho e neurose**: enfrentando a tortura de um ambiente em crise. Rio de Janeiro: Quartet, 1999. p. 58.

291 Castel coloca o trabalho como tema central no eixo das relações sociais, que gera configurações culturais, simbólicas e identitárias. Cf.: CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 12.

O próximo capítulo apresenta algumas concepções e definições mais presentes na construção da proposta da Economia Solidária para pensar os diferentes sentidos que convivem na produção teórica e metodológica acerca do processo de formação de grupos pelas incubadoras, especialmente das cooperativas populares. O capítulo seguinte tem, portanto, como objetivo contextualizar o surgimento da Economia Solidária e apresentar alguns de seus principais conceitos definidos a partir de sua proposta de formação de novos grupos e articulação daqueles que já existem em uma rede de solidariedade.

## **5 ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA PROPOSTA DE POLITIZAÇÃO E INSERÇÃO SOCIAL-ECONÔMICA**

Este capítulo apresenta uma reflexão histórica acerca da constituição da proposta da Economia Solidária e sua consolidação como política pública. Entretanto, construir uma história do surgimento da Economia Solidária é uma tarefa complexa, que exige escolhas pois os vários discursos que constituem seu surgimento estão sendo pensados a partir de uma nova forma de organização social que envolve diferentes atores sociais, que a partir de uma prática discursiva faz surgir a Economia Solidária e seu ideário de transformação. Esta reconstrução histórica do processo de construção da proposta da Economia Solidária foi organizada a partir de vários trabalhos e textos de autores que se dedicaram e se dedicam a refletir sobre a Economia Solidária. Este processo de reflexão e de construção coletiva acerca dos principais processos organizacionais que tornaram a Economia Solidária uma política pública reconhecida no espaço político é também um processo de expressão de uma multiplicidade de expectativas e de reflexões teóricas que constituem o campo inicial de formação do contexto no qual a ambigüidade se transforma em um fenômeno relevante para compreender a dinâmica grupal da cooperativa estudada nesta pesquisa.

A história da Economia Solidária não é uma história de linearidades pois experiências similares surgiram com maior ou menor predominância em diferentes momentos históricos. A Economia Solidária no Brasil surge como uma proposta que representaria uma soma de experiências que compartilham alguns pontos em comum como a autogestão, a emancipação, a integração com o trabalho comunitário, a solidariedade, a preocupação com o bem-estar de seus trabalhadores e com a sustentabilidade. No Brasil, diferentes experiências que estiveram presentes em vários momentos históricos, mas que não haviam sido reunidas em torno de uma mesma conceituação, foram agregadas pelo conceito de Economia Solidária com o intuito de integrar experiências que compartilhavam valores semelhantes. Esta proposta passou a compor e dar sentido a diferentes experiências e que atualmente se tornou uma política pública. Neste capítulo serão apresentados alguns marcos conceituais nos textos teóricos e nos registros de experiências marcante como o de Robert Owen em Rochdale, procurando apresentar as diferentes definições conceituais e a multiplicidade de sentidos que diferenciam as propostas da Economia Solidária e de outras propostas.

### **5.1 CONCEPÇÃO HISTÓRICA DOS PROCESSOS SOCIAIS EM UMA PERSPECTIVA DE ANÁLISE MICROSSOCIAL**

A construção deste breve histórico conceitual da Economia Solidária buscou reconhecer que a mudança ocorre no processo histórico não como um processo inevitável do desenvolvimento tecnológico, ou como resultante das contradições presentes nas relações de produção, mas como possibilidade de ruptura com o “progresso” capitalista quando suas

interrupções são denunciadas e assumidas pelos oprimidos.<sup>292</sup> Para o autor, há um elemento revolucionário que se faz presente em momentos de tensão, para Benjamin “as revoluções não são a “locomotiva da história”, mas a interrupção de um progresso catastrófico, o “progresso” capitalista”.<sup>293</sup>

A concepção de história deste trabalho se fundamenta nos estudos de Benjamin por compreender que este autor procura valorizar as diferentes vozes que são ouvidas no resgate da história, considerando não somente a história oficial, mas os pequenos e grandes relatos de cada evento. Esta possibilidade de multiplicidade na construção histórica complementa a concepção desta pesquisa que, no contexto de um estudo sobre ambigüidade, circula entre o resgate histórico e teórico da Economia Solidária, a construção de uma história a partir dos relatos dos cooperados e dos técnicos da incubadora, a reflexão teórica a partir da interdisciplinaridade e que procura valorizar a multiplicidade de sentidos presentes na sociedade complexa, heterogênea, fundamentalmente contraditória e desigual, na qual se destacam as relações de poder e a manutenção do status quo.

A crítica de Benjamin<sup>294</sup> à concepção de história como um progresso linear o leva a integrar à teoria marxista a busca de compreender a luta por emancipação dos povos oprimidos em outros momentos históricos, valorizando suas falas para a compreensão dos processos históricos. E Benjamin cita Nietzsche para enfatizar que a concepção histórica deve contribuir no presente “para favorecer o acontecimento de um tempo futuro”. Portanto, o estudo e o resgate de uma história devem ter como objetivo a construção e a busca de um projeto de sociedade, um processo de transformação das relações de dominação e dos fatores que oprimem os grupos.

Da mesma forma, aqueles que buscam a mudança, procuram em cada oportunidade histórica a possibilidade de emancipação, de buscar o fim da opressão. A história ao ser vista com suas brechas para a mudança permite aos seus sujeitos que pensem o passado buscando reconhecer no presente as possibilidades de mudança das relações de poder.

Essa concepção não reduz a história ao aspecto econômico, mas reconhece a permanência da dicotomia entre oprimidos e opressores, reconhecendo este antagonismo histórico sem tentar mantê-lo estático, mas buscando denunciar os entraves da mudança. Para Benjamin é preciso compreender que mesmo quando os projetos se querem progressistas eles encontram uma forma de manter o status quo, lembrando que os representantes do poder irão sempre tentar tornar a história como algo estático, linear e com caráter de verdade universal. Portanto, para Benjamin é importante resgatar o ponto de vista das vítimas da história, das vítimas da civilização, daqueles que foram oprimidos e ouvir o que tem a dizer de sua história.

---

292 BENJAMIN, Walter. Sobre o conceito de história. In: BENJAMIN, Walter. **Magia, técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

293 ARRAES NETO, Enéas. Entrevista com Prof. Dr. Michael Löwy. **Revista Labor**, v. 1, n. 2, 2009. Disponível em: <[http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/Entrevista\\_sobre\\_marxismo.pdf](http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/Entrevista_sobre_marxismo.pdf)>. Acesso em: fev. 2010.

294 BENJAMIN, Walter. Sobre o conceito de história. In: BENJAMIN, Walter. **Magia, técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

Para Benjamin a mudança viria com a lembrança e a redenção a fim de libertar os oprimidos do presente e do passado. Para que seja integral, a lembrança deve valorizar tanto os grandes como os pequenos acontecimentos, para que a sociedade ao ser integrada possa se apropriar de sua história em sua totalidade. Esta concepção de história e de transformação parece reconhecer a importância da multiplicidade de sentidos que envolvem a construção dos diferentes relatos históricos, seja daqueles que detêm o poder, como daqueles que são oprimidos. Para Benjamin<sup>295</sup> “o cronista<sup>296</sup> que narra os acontecimentos, sem distinguir entre os grandes e os pequenos, leva em conta a verdade de que nada do que um dia aconteceu pode ser considerado perdido para a história.”

A concepção de história desenvolvida por Benjamin<sup>297</sup> considera a cultura como um dos aspectos principais para pensar a construção da história. Para Benjamin a concepção positivista, que supervaloriza o conhecimento científico, conquista tanto o desenvolvimento tecnológico quanto a barbárie. A crítica empenhada por Benjamin<sup>298</sup> contra a concepção de história cultural baseada no pragmatismo utilitarista, considera esta desprovida do “elemento destrutivo que confere autenticidade tanto ao pensamento dialético como à experiência do pensador dialético”, é uma crítica que encontrou em Simmel uma crítica da cultura em relação a outras esferas sociais. Segundo Kang<sup>299</sup> “Benjamin considera Simmel um dos fundadores da *Kulturkritik* [crítica da cultura...] Benjamin ressalta que Simmel<sup>300</sup> apontou corretamente a relevância teórica da distinção entre as esferas de autonomia no idealismo clássico e o “conceito de cultura que tanto tem favorecido a causa da barbárie””. Segundo este autor, Benjamin se inspira em Simmel para fazer a crítica às tradições filosóficas, levando Benjamin a valorizar a experiência<sup>301</sup> como historicamente específica de um sujeito em um contexto e condicionada por fatores como o desenvolvimento tecnológico, aproximando os termos que antes apareciam dicotômicos: *Erfahrung* (experiência adquirida) e *Erlebnis* (experiência vivida). Segundo Kang<sup>302</sup> atenção especial aos fundamentos históricos e antropológicos ligados ao desenvolvimento da tecnologia.

A concepção de experiência está apoiada na concepção de experiência de Benjamin, composta a partir dos estudos de Simmel, que critica as “duas tradições filosóficas - a versão excessivamente racional de *Erfahrung* (experiência sensorial externa) e a suposta imediatez e

295 BENJAMIN, Walter. Sobre o conceito de história. In: BENJAMIN, Walter. **Magia, técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

296 Segundo Lowy (2005:54) Benjamin “escolheu o cronista porque ele representa essa história ‘integral’ que ele afirma ser seu desejo: uma história que não exclui detalhe algum, acontecimento algum, mesmo que seja insignificante, e para a qual nada está ‘perdido’”. Cf.: LÖWY, Michael. **Walter Benjamin: aviso de incêndio: uma leitura das teses “sobre o conceito de história”**. São Paulo: Boitempo, 2005.

297 BULLOCK, Marcus et al. (Eds.). **Walter Benjamin: selected writings**. Cambridge, MA: Harvard University, 2004. p. 291.

298 BULLOCK, Marcus et al. (Eds.). **Walter Benjamin: selected writings**. Cambridge, MA: Harvard University, 2004. p. 291.

299 KANG, Jaeho. O espetáculo da modernidade: a crítica da cultura de Walter Benjamin. **Revista Novos estudos**, n. 84, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n84/n84a12.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2010.

300 Simmel diferencia os domínios estético, científico e ético da cultura. Cf.: KANG, Jaeho. O espetáculo da modernidade: a crítica da cultura de Walter Benjamin. **Revista Novos Estudos**, n. 84, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n84/n84a12.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2010.

301 KANG, Jaeho. O espetáculo da modernidade: a crítica da cultura de Walter Benjamin. **Revista Novos estudos**, n. 84, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n84/n84a12.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2010.

302 KANG, Jaeho. O espetáculo da modernidade: a crítica da cultura de Walter Benjamin. **Revista Novos estudos**, n. 84, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n84/n84a12.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2010.

falta de sentido da *Erlebnis* (experiência interna vivida).<sup>303</sup> A partir da integração destes dois conceitos “a experiência aparece como um conceito de mediação entre a estrutura econômica da sociedade e a criação artística”,<sup>304</sup> que revela novos sentidos à experiência e que pode-se compreender aqui como criação discursiva da ambigüidade, no que ela tem de inusitada e original, trazendo novos sentidos para pensar a dinâmica das relações sociais. Portanto seu conceito se relaciona tanto à memória individual quanto coletiva, tanto ao conteúdo inconsciente quanto às estruturas macrossociais.<sup>305</sup>

A concepção de história em Benjamin “se constrói sem correlação de causa e efeito entre tempos e fatos, sem continuidades lineares entre fenômenos, e prioriza, ao contrário, a concomitância dos acontecimentos na história, em uma palavra, a sua ambigüidade”.<sup>306</sup> Ao mesmo tempo em que o contexto da modernidade implica em barbárie, ela também carrega em si seu potencial revolucionário, de técnicas e sensibilidades, uma faceta que desumaniza o homem e outra que aponta para sua emancipação.<sup>307</sup> O ato de escrever a história é um ato de ligação entre as esperanças não realizadas do passado e o apelo a um futuro diferente, para a construção de um presente transformador.

A produção da história individual é determinada por uma modernidade que anula a diferença, levando ao “desaparecimento histórico do indivíduo diferenciado”.<sup>308</sup> Reconhecer as produções discursivas individuais a partir da construção da história do indivíduo e dos grupos é uma forma de reconhecer outras vozes que compõem a história da Economia Solidária. Desta forma, este capítulo acerca da re-construção de uma breve história da Economia Solidária se complementa com a construção da história da cooperativa apresentada no capítulo 1 da análise de dados.

Esta reconstrução histórica da cooperativa foi possível pela história oral. A história oral tem um caráter metodológico interdisciplinar e psicossociológico que teve como um de seus precursores o historiador Jules Michelet (1798-1874). Este historiador reconstruiu uma versão da Revolução Francesa através dos relatos daqueles que não escreveram a história oficial. Outros autores utilizando a história oral como modo de reconstruir a história não-oficial.<sup>309</sup>

---

303 KANG, Jaeho. O espetáculo da modernidade: a crítica da cultura de Walter Benjamin. **Revista Novos estudos**, n. 84, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n84/n84a12.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2010.

304 MURICY, K. Benjamin: política e paixão. In: CARDOSO, S. et al. **Os sentidos da paixão**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987. p. 500.

305 BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

306 PAULA, Fátima de. Tensões e ambigüidades em Walter Benjamin: a modernidade em questão. **Revista Plural**, n. 1, p. 106-130, 1994. p. 107.

307 PAULA, Fátima de. Tensões e ambigüidades em Walter Benjamin: a modernidade em questão. **Revista Plural**, n. 1, p. 106-130, 1994.

308 MURICY, K. Benjamin: política e paixão. In: CARDOSO, S. et al. **Os sentidos da paixão**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987. p. 500.

309 THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987.

LE VEN, Michel. História oral de vida: o instante da entrevista. In: SIMSON, Olga Rodrigues de Moraes von (Org). **Os desafios contemporâneos da história oral**. Campinas: CMU; Unicamp, 1997.

## 5.2 AS DIVERSIDADES NAS PROPOSTAS SEMELHANTES À ECONOMIA SOLIDÁRIA: COMPLEMENTAÇÕES E CONFLITOS

Existem diferentes conceitos e significados que precisam ser diferenciados para que possamos delimitar a que nos referimos quando falamos em Economia Solidária. Esta proposta surge de diferentes iniciativas que se articulam, e assim, foram organizações coletivas que iniciaram na década de 80 um movimento que demandava para si a conjunção de aspectos diferentes na forma de organizar o trabalho e se inserir no contexto capitalista e que se autodenominou Economia Solidária.

Cada denominação depende de sua conformidade com diferentes correntes e análises. Um dos conceitos é de *economia informal urbana* desenvolvida principalmente pelo IBGE/SEBRAE.<sup>310</sup> O conceito de economia popular é desenvolvido por Nyssens e Larrachea,<sup>311</sup> a partir de idéias de Luís Razeto.<sup>312</sup> E um conceito utilizado por autores como Tiriba,<sup>313</sup> Gadotti e Gutierrez.<sup>314</sup> Segundo Gogola:<sup>315</sup>

a economia popular é o conjunto de atividades econômicas e práticas sociais desenvolvidas pelos segmentos populares no sentido de garantir, com a utilização de sua própria força de trabalho e dos recursos disponíveis, a satisfação de necessidades básicas, tanto materiais como imateriais, constituindo a forma pela qual, historicamente, as classes-que-vivem-do-trabalho, sem explorar a força de trabalho alheia, vêm tentando garantir seu estar no mundo, tanto na unidade doméstica como no espaço mais amplo que envolve o bairro, a cidade, o país e o universo.

Outro conceito, menos utilizado do que Economia Solidária é o de “Economia Popular Solidária” desenvolvido por Lisboa<sup>316</sup>, Tiriba<sup>317</sup> e utilizado por muitos outros autores como Mance,<sup>318</sup> Lopes Pinto,<sup>319</sup> Medeiros e Martins<sup>320</sup> entre outros.

310 INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia Informal Urbana**: 2003. 2005. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impressao.php?id\\_noticia=366](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=366)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

311 NYSENS, Marthe. *Economie populaire au sud, économie sociale au nord*. In: RÉCONCILIER l'économique et le social: vers une économie plurielle. Paris: OCDE, 1996. p. 95-120.

LAVILLE, Jean-Louis; NYSENS, Marthe. **Les services sociaux entre associations, état et marche**: l'aide aux personnes âgées (sous la direction de). Paris: La Découverte, 2001. 284 p. Disponível em: <<http://www.erudit.org/revue/nps/2002/v15/n2/008927ar.pdf?mode=fond&idfond=1&lettre=>>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

312 RAZETO, Luis. **A centralidade do trabalho e a economia da solidariedade**. Disponível em: <<http://www.economiasolidaria.net/textos/articulos/portugues.php>> Acesso em: 02 fev. 2010.

313 TIRIBA, Lia. **Economia popular e cultura do trabalho**: pedagogia(s) da produção associada. Ijuí: Unijuí, 2001.

314 GADOTTI, Moacir; GUTIERREZ, Francisco (Orgs.). **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 1993. (Coleção questões da nossa época; v. 25).

315 GOGOLA, Aloize. **Economia popular**: origem, natureza, dimensão e significado das formas emergentes de auto-ocupação econômica dos excluídos do trabalho assalariado no Brasil. 2007. 200f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico)- Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007. p. 83. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/14560/1/gogola.PDF>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

316 LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109–115, jul./set. 2005. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-01.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

317 TIRIBA, Lia. **Economia popular e cultura do trabalho**: pedagogia(s) da produção associada. Ijuí: Unijuí, 2001.

318 MANCE, Euclides André. **A revolução das redes**: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 1999.

319 PINTO, João Roberto Lopes. **Economia solidária**: um elogio à associação em tempos de crise. 2004. 202f. Tese (Doutorado)- Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http://www.fbes.org.br/biblioteca22/Joao\\_Roberto\\_tese.pdf](http://www.fbes.org.br/biblioteca22/Joao_Roberto_tese.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

320 MEDEIROS, Alzira; MARTINS, Paulo Henrique (Orgs.). **Economia popular e solidária**: desafios teóricos e práticos. Recife: Bagaço, 2003.

Segundo Bertucci e Silva<sup>321</sup> a idéia é pensar um novo modelo de desenvolvimento, que seja sustentável, ecológico e solidário, cujo objetivo é atender as necessidades básicas dos cidadãos e construir uma sociedade mais solidária e justa. Gomes e Mance,<sup>322</sup> Guerra<sup>323</sup> e Arruda<sup>324</sup> falam também de socioeconomia solidária.

Além de outras variações como: economia da solidariedade, economia popular de solidariedade, organizações econômicas populares desenvolvidas por Razetto,<sup>325</sup> também por Tiriba.<sup>326</sup> Para Singer<sup>327</sup> a Economia Solidária é definida como “outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica”. Singer utilizou mais o conceito de economia solidária mas também fala de economia autogestionária.<sup>328</sup> Outros conceitos que envolvem mais as atividades de empreendedorismo proliferam na literatura, como: “atividades autônomas e empreendedoras” que foi utilizado pelo CODEFAT<sup>329</sup> na resolução 560, de 28/11/07. Pochamnn<sup>330</sup> fala de economia do microempreendimento informal, Kraychete<sup>331</sup> fala em economia dos setores populares, Coraggio<sup>332</sup> em economia do trabalho, e Cattani<sup>333</sup> utiliza em um dos seus livros o termo “a outra economia”, dentre outros conceitos e denominações utilizados.

No contexto europeu é muito utilizado o termo “economia social”. De acordo com Jean-Loup Motchane,<sup>334</sup> a economia social pode ser retomada na Idade Média, com as “guildas,

321 BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da. Das alternativas de sobrevivência à economia solidária: a trajetória da Cáritas brasileira. **Proposta**, n. 97, jun./ago. 2003. Disponível em: <<http://www.fase.org.br/projetos/vitrine/admin/Upload/1/File/Proposta97/ademar roberto97.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

322 GOMES, Rosemary; MANCE, Euclides André. Construindo a socioeconomia popular e solidária no Brasil. **Revista Proposta**, n. 93/94, jun./nov. 2002. Disponível em: <<http://www.solidarius.com.br/mance/biblioteca/construindo.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

322 GUERRA, Pablo. Economía de la solidaridad: consolidación de un concepto a veinte años de sus primeras elaboraciones. **Revista OIKOS**, n. 17, 2004. Disponível em: <[http://www.edicionesucsh.cl/oikos/oikos17/17\\_02.pdf](http://www.edicionesucsh.cl/oikos/oikos17/17_02.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

324 ARRUDA, Marcos. Socioeconomia solidária. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 232-242.

325 RAZETO, L. **Economía popular de solidariedad**. Santiago: Conferencia Episcopal de Chile, Area Social, 1985.

326 TIRIBA, Lia. **Economia popular e cultura do trabalho**: pedagogia(s) da produção associada. Ijuí: Unijuí, 2001.

327 SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002. p.10.

328 SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 116-124.

329 BRASIL. Ministério do Trabalho. Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador. **Resolução n. 560**, de 28 de novembro de 2007. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/resolucoes/2007/r\\_20071128\\_560.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/resolucoes/2007/r_20071128_560.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

330 POCHMANN, Márcio. **Economia do microempreendimento informal no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2005.(Texto para discussão, n. 2.).

331 KRAYCHETE, Gabriel. Economia popular solidária: sustentabilidade e transformação social. In: SEMINÁRIO ECONOMIA DOS SETORES POPULARES: SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, Universidade Católica de Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.capina.org.br/download/semi/gkrtxtsemi.pdf>>. Acesso em: 02 fev.

332 CORAGGIO, Jose Luis. Economia do Trabalho. In : CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

333 CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

334 MOTCHANE, Jean-Loup. Economia social e economia solidária: álbi ou alternativa ao neoliberalismo? **Adverso**: Jornal da ADUFRGS, n. 68, set. 2000. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/txt/alibi.doc>>. Acesso em: 02 set. 2009.

confrarias e corporações de ofício e *compagnonnages* (associações de solidariedade entre trabalhadores) constituem seus longínquos ancestrais. De acordo com Motchane a economia social surgiu no início do século XIX com as idéias de Charles Fourier e de Pierre Proudhon e do socialismo utópico de Saint Simon,.

Segundo Oliveira,<sup>335</sup>

outra influência de grande importância para a economia social foi o cristianismo social, corrente de pensamento reformista, representada na França por Frédéric Le Play e Armand de Melun, na Inglaterra por J. M. Ludlow e na Alemanha por V. A. Huber [ e ] uma terceira influência para o desenvolvimento da economia social foi a tradição liberal, pois Stuart Mill contribuiu para que se promulgasse, em 1852, na Inglaterra, a primeira lei que regulava de maneira específica as cooperativas: a *Industrial and Provident Societies Act*.

Para Laville e França Filho<sup>336</sup> estas experiências são a formação de grupos que ocorreram a partir de laços sociais fortalecidos a partir da implementação de uma atividade econômica e se tornaram assim, uma ação comum, baseada na igualdade entre os membros, possibilitando acesso ao espaço público que permite aos membros um espaço de visibilidade e de organizar sua ação no sentido de uma mudança institucional. Ou seja, elas têm tanto uma função econômica quanto uma função política.

Para José Luis Monzón,<sup>337</sup> a economia social está vinculada às primeiras cooperativas, como resistência aos efeitos degradadores da Revolução Industrial e que mais tarde vai sofrer influência do pensamento de Robert Owen, W. Thompson, G. Mudie e W. King e ainda com Harold Laski, R. Tawney e G. Cole.

Ou seja, a proposta remete a um evento histórico, e talvez mítico no imaginário coletivo, dos grupos que se organizaram em 1844, quando surge na Inglaterra a Cooperativa de Rochdale. Nesta cooperativa, seus membros procuravam comprar mercadorias baratas para os associados. Por volta de 1983 foram fundadas as primeiras cooperativas na França onde os trabalhadores resolveram trabalhar em suas próprias fábricas, inspiradas por Charles Fourier e Pierre Proudhon. Para Monzón,<sup>338</sup> estas cooperativas seguem a idéia da Economia Social.

As idéias do cooperativismo estão baseadas em princípios não-capitalistas de cooperação e mutabilidade, dando preferência ao papel da sociedade civil e não ao Estado como organização política.<sup>339</sup>

335 OLIVEIRA, Luciana Vargas Netto. **Economia solidária e conjuntura neoliberal**: desafios para as políticas públicas no Brasil. 2005. 173f. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. p. 55. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/1268/1/DissertLucianaVNO.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

336 LAVILLE, Jean-Louis; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Impasses, avanços e desafios da ação pública em economia solidária: uma perspectiva comparada Brasil-França. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL MERCADO DE TRABALHO E GÊNERO: comparações Brasil-França, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2007. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/seminario/ecosol/Laville-Genauto-sem-Campinas.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2009.

337 MONZÓN, J. L. La economía social como nuevo marco conceptual del cooperativismo agrario: una referencia a los grupos cooperativos. In: JORNADAS COOPERATIVAS EM CANARIAS, 2000, **Anais...** Vasequillo: Universitat de Valencia, 2000. Disponível em: <[www.asescan.com/jornadas/coopagrario/ilmonzon.doc](http://www.asescan.com/jornadas/coopagrario/ilmonzon.doc)>. Acesso em: 16 out. 2003.

338 MONZÓN, J. L. La economía social como nuevo marco conceptual del cooperativismo agrario: una referencia a los grupos cooperativos. In: JORNADAS COOPERATIVAS EM CANARIAS, 2000, **Anais...** Vasequillo: Universitat de Valencia, 2000. Disponível em: <[www.asescan.com/jornadas/coopagrario/ilmonzon.doc](http://www.asescan.com/jornadas/coopagrario/ilmonzon.doc)>. Acesso em: 16 out. 2003.

339 Hirst (1994, p. 15) apud SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

Um outro termo que se confunde com este contexto europeu é o de “economia social de mercado”. Ela se difere da Economia Social ou da Economia Solidária por se tratar de um modelo econômico capitalista, encampado por grandes conglomerados industriais na primeira metade do século XX para retomar a economia alemã destruída depois da Segunda Guerra Mundial. Neste modelo há uma combinação entre concorrência funcional e seguridade social, onde predomina a iniciativa privada, a propriedade privada, a concorrência livre, liberdade contratual e a responsabilidade individual pelo bem-estar. Ou seja, fica limitada a atividade estatal, os espaços públicos, com maior concentração de poder e vulnerabilidade por circunstâncias adversas. Assim, apesar da semelhança de termos “a economia social de mercado” não se identifica com a Economia social ou com a Economia Solidária.

Motchane<sup>340</sup> e outros autores identificam o conceito de economia social ao conceito de “terceiro setor”, analisando-se a experiência européia, pois ambas possuem cinco princípios fundamentais: independência em relação ao Estado; filiação voluntária; estrutura democrática de compartilhamento do poder; capital da organização possui caráter inalienável e coletivo; e ausência de remuneração do capital. Assim como objetivam o bem comum e a oferta de serviços e bens com menores custos possíveis. Entretanto, para Monzón falta ao terceiro setor uma organização democrática, e por este aspecto, diferem da economia social.

Para Lipietz,<sup>341</sup> a diferença é que a economia social busca responder à pergunta “como fazer?”, por meio de estatutos e regras internas de funcionamento. A economia solidária se caracteriza por questionar “em nome de que se faz?”, enfatizando os valores que orientam a ação e quais os critérios de gestão dos empreendimentos. Já em relação ao terceiro setor, a ênfase seria “no que se faz”, enfocando a função da organização e suas atividades.

Segundo Oliveira,<sup>342</sup> resumindo o pensamento de José Luis Monzón:<sup>343</sup>

sob a denominação de Economia Social encontram-se os setores do mercado e do não-mercado. No setor de não mercado, as associações e as fundações constituem as principais instituições; no setor de mercado incluem-se diferentes classes de empresas: cooperativas, sociedades laborais, sociedades agrárias de transformação, mútuas, mutualidades, empresas mercantis autogestionárias, incluindo caixas econômicas. Ele ressalta que as cooperativas constituem o eixo central da economia social, pois são as que representam melhor o setor empresarial de mercado.

340 MOTCHANE, Jean-Loup. Economia social e economia solidária: álbi ou alternativa ao neoliberalismo? **Adverso**: Jornal da ADUFRGS, n. 68, set. 2000. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/txt/alibi.doc>>. Acesso em: 02 set. 2009.

341 Apud WAUTIER, A. M. Economia social na França. In: CATTANI, Antonio D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 110.

342 OLIVEIRA, Luciana Vargas Netto. **Economia solidária e conjuntura neoliberal**: desafios para as políticas públicas no Brasil. 2005. 173f. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. p. 62. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/1268/1/DissertLucianaVNO.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

343 Monzón propõe a seguinte definição de economia social: “Conjunto de empresas privadas criadas para satisfazer as necessidades de seus sócios através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando ou financiando, e aquelas em que a distribuição das rendas e a tomada de decisões não estão ligadas diretamente ao capital empregado por cada sócio, correspondendo um voto a cada um deles. A Economia Social também inclui as instituições sem fins de lucro que são produtoras não de mercados privados, não controladas pelas administrações públicas e que produzem serviços não destinados a contribuições voluntárias efetuadas pelas famílias em sua qualidade de consumidoras, de pagamentos das administrações públicas e de rendas da propriedade. Cf.: MONZÓN, José Luis. Estrategias de desarrollo a traves de La creacion de microempresa em los nuevos yacimientos de empleo. **Revista de Estudios Cooperativos**, n. 65, p.133-135, 1998. Disponível em: <[http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=1147937&orden=66871](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=1147937&orden=66871)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

Chaves e Monzón<sup>344</sup> definem a Economia Social como sendo aquela parte da economia integrada por “organizaciones privadas que comparte entre si cuatro notas características: - finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que de lucros – autonomía de gestión; - procesos de decisión democráticos; - primacía de las personas y Del trabajo sobre el capital em el reparto de las rentas”

Para Andion<sup>345</sup> existem duas características importantes na economia social, uma de ordem moral – que diz respeito à solidariedade interna entre os membros, com responsabilidade compartilhada; e outra de ordem material – pois não há apropriação individual do capital, ou seja, não é regida pela lógica da propriedade privada.

Laville e França Filho<sup>346</sup> defendem que a economia social procura reduzir os efeitos negativos do regime capitalista e conciliar crescimento econômico com a redução da pobreza. Ou seja, se preocupa mais com os problemas de redistribuição e menos com o aspecto econômico, para se adaptar ao modo de produção mercantil. Segundo Oliveira<sup>347</sup> “com o passar do tempo, as organizações de economia social surgidas no século XIX foram se adaptando cada vez mais às regras do modelo capitalista, enfraquecendo o seu conteúdo histórico-político e seu poder de mudança social”.

Entre os séculos XIX e XX houve uma mudança no sentido de construir um Estado de Bem-Estar. Mas com o crescimento do desemprego e da pobreza na década de 80, houve um recuo neste sentido e surgiram novos empreendimentos sociais na Europa. Desde então, o conceito de solidariedade passa a ter um sentido mais político, e assim se caracterizam os empreendimentos compreendidos sob a denominação de economia solidária.

Segundo Laville,<sup>348</sup> a economia solidária<sup>349</sup> remonta ao movimento associacionista francês do século XIX, em dois traços principais: o primeiro é de um vínculo social entre os membros para a organização da atividade econômica; e o outro é o compartilhamento de uma ação comum, que se baseia na igualdade entre os membros. Por outro lado, o desafio e a originalidade da Economia Solidária é agrupar diferentes categorias em um mesmo espaço; e as relações com o Estado

344 CHAVES, Rafael; MONZÓN, José Luis. Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 37, p. 7-33, abr. 2001. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17403702.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

345 ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, n. 32, jan./fev. 1998.

346 FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 50-51.

347 OLIVEIRA, Luciana Vargas Netto. **Economia solidária e conjuntura neoliberal**: desafios para as políticas públicas no Brasil. 2005. 173f. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. p. 62. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/1268/1/DissertLucianaVNO.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

348 LAVILLE, Jean-Louis. Do século 19 ao século 21: permanência e transformações da solidariedade em economia. **Revista. Katálysis**, v. 11, n.1, p. 20-42, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802008000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802008000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 jun. 2010.

349 Na Europa, alguns exemplos são: “[...] empreendimentos de inserção, comitês de cidadãos nos bairros que se preocupam com a melhoria da qualidade de vida e do ambiente, associações intermediárias que empregam pessoas em dificuldades para garantir tarefas que o setor privado não leva em conta, pequenas cooperativas garantindo pequenos serviços à coletividade: reparos, entrega de refeições a domicílio para pessoas dependentes, serviços domésticos como passar roupa, limpeza e costura”. Cf.: MOTCHANE, Jean-Loup. Economia social e economia solidária: alibi ou alternativa ao neoliberalismo? **Adverso**: Jornal da ADUFRGS, n. 68, set. 2000. p. 3. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/txt/alibi.doc>>. Acesso em: 02 set. 2009.

diferem por possuírem tanto recursos monetários quanto não-monetários, o que dá maior capacidade de inovação e de visibilidade. Embora esta visibilidade seja menor se comparada à Economia Social (as mutualidades de seguros, cooperativas e grandes associações)

Por outro lado, Jean-Loup Motchane<sup>350</sup> acredita que a economia solidária possui algumas características da tradição de luta do movimento militante, operário e sindical contra a miséria, mas que são mais frágeis no sentido político. Para a autora a Economia Social acompanha e financia o início dos projetos da Economia Solidária. Mas ambas ainda permanecem invisíveis para a sociedade e para o poder público. São vistas pelos sindicatos como uma adaptação à sociedade capitalista, com o propósito de minimizar os efeitos perversos da globalização, da desigualdade, da pobreza e do desemprego.

Para o *Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie ET l'Autonomie (CRIDA)*,<sup>351</sup> o conceito de Economia Solidária é de que:

são iniciativas e práticas econômicas diversas que assumem a forma associativa e buscam responder problemáticas locais específicas, indicando de um lado, a união de duas noções historicamente dissociadas: iniciativa e solidariedade; e de outro, a inserção da solidariedade na elaboração coletiva de atividades econômicas. Na Europa, o surgimento da economia solidária está ligado à problemática da exclusão social crescente, principalmente no meio urbano, denominada de "nova questão social".<sup>352</sup>

Ou seja, são práticas socioeconômicas chamados de "serviços de proximidade" ou "serviços *solidários*" que surgem de iniciativas locais, muitas vezes da esfera doméstica, como jardinagem, consertos em geral, e que visam à melhoria da qualidade de vida dos moradores e do meio ambiente local. São atividades remuneradas de várias fontes, desde recurso público a venda dos serviços no mercado.

Para os autores, esta articulação econômica, social e política faz da Economia Solidária um setor que interage com as formas dominantes, tanto do Estado quanto do Mercado capitalista. Numa visão que permite experienciar a economia em uma pluralidade de princípios.

Segundo Anne Marie Wautier,<sup>353</sup> a economia social é:

[...] como um conjunto de organizações e empresas<sup>354</sup> cujas atividades produtivas respondem a princípios prioritários: adesão livre, democracia interna (uma pessoa, uma voz), lucratividade limitada (reinvestimentos dos excedentes na ação social e não-lucratividade individual dos associados), respeito da dimensão humana da atividade e solidariedade.

350 MOTCHANE, Jean-Loup. Economia social e economia solidária: álbi ou alternativa ao neoliberalismo? **Adverso:** Jornal da ADUFRGS, n. 68, set. 2000. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/txt/alibi.doc>>. Acesso em: 02 set. 2009.

351 Centro de Pesquisa e Informação sobre a Democracia e a Autonomia, coordenado por Jean Louis Laville, Paris, França. Cf.: FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária:** uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004. p. 109.

352 OLIVEIRA, Luciana Vargas Netto. **Economia solidária e conjuntura neoliberal:** desafios para as políticas públicas no Brasil. 2005. 173f. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. p. 66. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/1268/1/DissertLucianaVNO.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

353 WAUTIER, A. M. Economia social na França. In: CATTANI, Antonio D. (Org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 110.

354 Caracteristicamente: as cooperativas, as mutualidades e as associações. Cf. WAUTIER, A. M. Economia social na França. In: CATTANI, Antonio D. (Org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz, 2003. p.109-110.

A autora se preocupa em distinguir este conceito do de Economia Solidária, que se caracterizaria “[...] pela noção de projeto, de desenvolvimento local e de pluralidades das formas de atividade econômica, visando à utilidade pública, sob forma de serviços diversos, destinados, principalmente, mas não exclusivamente, à população carente ou excluída”.<sup>355</sup> Ou seja, “possui um caráter político, se articulando em torno de quatro eixos: o comércio eqüitativo, as finanças solidárias, o intercâmbio não-monetário e as iniciativas locais”.<sup>356</sup>

Segundo Paul Singer,<sup>357</sup> a economia solidária “se desenvolve em resposta às crises do capitalismo e, na medida em que expande e robustece, demonstra que a democracia na produção e distribuição não é utopia e nem se opõe ao desenvolvimento das forças produtivas”. É uma forma de organização que tanto está por vir quanto pretende colocar a serviço do trabalhador as forças produtivas.

A Economia Solidária na América Latina e no Brasil se caracteriza pela busca deste espaço de ação política e econômica. Para Coraggio<sup>358</sup> a “Economia Social” é um contraponto à linha neoclássica de economia regulada pelo mercado capitalista, assim como é um contraponto em relação à Economia Política (ou socialista), na qual Estado exerce a função de planejador e regulador da economia. Ou seja, supera-se a separação entre economia e sociedade e seus agentes assumem e estão representados por suas identidades sociais, por sua história e por sua cultura. Assim, a economia social não produz apenas utilidades econômicas, mas possibilita a geração de valores e relações sociais com base territorial, étnica, social e cultural, com objetivo de garantir a emancipação do trabalhador e sua vida em sociedade.

Na América Latina, uma das correntes da Economia Social se coloca contra o Estado pois o considera um instrumento das minorias hegemônicas, cujo papel é de institucionalizador da pobreza e da acumulação de poder para manter o status quo. Uma outra corrente quer se integrar ao Estado para influenciar nas formas de gestão participativa em nível local, assim como auxiliar a definir políticas setoriais, organizar frentes de ação coletiva para modificar as políticas do Estado a favor de regular a economia e os mercado capitalista. E assim luta por um reconhecimento, inclusive jurídico, de suas formas de economia social. Ela se coloca a favor da democracia participativa e tem como bandeira fomentar as diferentes formas de economia social. Uma das estratégias é a formação de redes e embora não sejam destinadas somente aos pobres, são eles o grupo focalizado pela ação da Economia Social, na busca de ativar a capacidade política do grupo, desenvolvendo vínculos comunitários e estimulando a organização econômica e produtiva dos grupos.

---

355 WAUTIER, A. M. Economia social na França. In: CATTANI, Antonio D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 110.

356 OLIVEIRA, Luciana Vargas Netto. **Economia solidária e conjuntura neoliberal**: desafios para as políticas públicas no Brasil. 2005. 173f. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. p. 67. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/1268/1/DissertLucianaVNO.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

357 SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. **Revista Sociedade e Estado**: dádivas e solidariedades urbanas, v. 16, n. 1/2, jan./dez. 2001. p. 12.

358 CORAGGIO, J. L. La Economía social como vía para outro desarrollo social. **Pobreza Urbana y Desarrollo**, Año 9, n. 21, p. 57-62, 2003. Disponível em <[www.urbaed.unqs.edu.ar](http://www.urbaed.unqs.edu.ar)> Acesso em: 16 out. 2003.

Para Coraggio<sup>359</sup> existem não somente um projeto de economia social, mas vários. Essa diversidade reflete um momento histórico, que exige diferentes respostas às condições de pobreza e isolamento social. A imposição de um conceito universal que abarcaria todas as experiências para se mais um fator limitador do que esclarecedor do que vem a ser a Economia Social ou a Economia Solidária. Para o autor, é mais importante orientar estas práticas com alguma sistematização e reflexão acerca de problemáticas inerentes ao processo de constituição da Economia Social e Solidária, onde a Economia Solidária seria a corrente ideológica mais importante no incentivo à economia social na América Latina. Outro conceito introduzido pelo autor é o de Economia do trabalho que se caracterizaria todo grupo que dá primazia aos interesses dos trabalhadores e pode ter diferentes formas de organização.

A Economia Social seriam, portanto, todas aquelas organizações que voluntariamente buscariam nas relações sociais uma forma de buscar um resultado econômico mais amplo, garantindo condições de vida, com autonomia em relação ao capital e refundando relações com o Estado baseado em uma democracia participativa.

No Brasil a terminologia mais utilizada é de Economia Solidária e que se caracterizou como uma ação pública no sentido de formação de grupos em comunidades mais pobres, buscando formar organizações autogestionárias e com apropriação coletiva do resultado da produção.

Para Paul Singer,<sup>360</sup> o conceito de Economia Solidária pode ser definido como:

as organizações de produtores, consumidores, poupadores, etc., que se distinguem por duas especificidades: (a) estimulam a solidariedade entre os membros mediante a prática da autogestão e (b) praticam a solidariedade para com a população trabalhadora em geral, com ênfase na ajuda aos mais desfavorecidos.

### 5.3 BREVE RESGATE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO POLÍTICA PÚBLICA

A Economia Solidária aparece entre as décadas de 80 e 90 no Brasil em virtude de uma grande crise no mercado de trabalho, com um desemprego em massa decorrente da perda de milhões de postos de trabalho. Assim, surgiram duas categorias principais na Economia Solidária: o grupo de trabalhadores que desenvolvem atividades produtivas e econômicas com uma proposta de organização democrática; e as instituições de fomento, com apoio tanto direto quanto indireto aos empreendimentos.<sup>361</sup> Atualmente o Fórum Brasileiro de Economia Solidária refere-se a uma terceira categoria: os gestores.

359 CORAGGIO, Jose Luis. Economia do trabalho. In : CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

360 Secretário da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do governo federal brasileiro. Cf.: SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 116.

361 SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 116-124.

Segundo Paul Singer,<sup>362</sup> a economia solidária “se desenvolve em resposta às crises do capitalismo e, na medida em que expande e robustece, demonstra que a democracia na produção e distribuição não é utopia e nem se opõe ao desenvolvimento das forças produtivas”. É uma forma de organização que tanto está por vir quanto pretende colocar a serviço do trabalhador as forças produtivas. E neste contexto, estas três categorias buscam estabelecer relações onde os vínculos sociais solidários são a base do processo produtivo.

Foi também na década de 1980 que a Cáritas Brasileira<sup>363</sup> financiou o que foi denominado de Projetos Alternativos Comunitários (PACs) com o objetivo de estimular a geração de renda de forma associativa com moradores das comunidades mais pobres, tanto no espaço urbano quanto no espaço rural.

Outra experiência de organização autogestionária surgiu a partir de empresas falidas ou que estavam em vias de ir à falência. Uma organização de produção que se origina desta mudança na forma de organização vive, segundo Holzmann<sup>364</sup> intensamente as contradições entre trabalho e capital e nesse *lócus* é visível “o jogo de resistências e estratégias que se dá no interior da fábrica, recolocando-a como espaço político”. Ou seja, nesse ambiente é possível se construir ações coletivas de enfrentamento e conseqüentemente identidades de resistência. Estas experiências surgem principalmente na década de 90.

A criação da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG) em 1994 e a União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo (UNISOL) atuaram na busca de impulsionar e fortalecer as iniciativas autogestionárias. Em 2000 a ANTEAG possuía 50 empreendimentos associados, com aproximadamente 20 mil trabalhadores sócios.

No Paraná, o sistema de cooperativa de crédito, CRESOL,<sup>365</sup> reúne aproximadamente 28 cooperativas, com mais de 6 mil sócios. O sistema nasceu de uma iniciativa local de crédito em 1989 e se tornou um sistema de crédito regulamentado pelo banco Central em 1995. Atualmente o CRESOL é dividido em cooperativas singulares (as propriamente de crédito aos agricultores), bases regionais de serviço (destinadas à prestação de serviços e de formação às cooperativas), cooperativas centrais (responsável pelas parcerias e fomento do sistema).

Em 1996 sai um artigo na Folha de São Paulo intitulado “Economia Solidária contra o desemprego”, escrito pelo Professor Paul Singer. A partir de então este foi considerado o momento da criação da Economia Solidária no Brasil. Desde então a Economia Solidária se tornou um tema de pesquisa para os acadêmicos e envolveu muitas universidades como formadoras e sensibilizadoras das comunidades para a proposta da Economia Solidária.

---

362 SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. **Revista Sociedade e Estado**: dádivas e solidariedades urbanas, v. 16, n. 1/2, jan./dez. 2001. p. 12.

363 Entidade ligada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), da Igreja Católica.

364 HOLZMANN, L. **Operários sem patrão**: gestão cooperativa e dilemas da democracia. São Carlos: EdUFSCar, 2001.

365 Sistema Cre\$ol de Cooperativas de Crédito Rural. Cf.: SISTEMA DE COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

Em 1995 é consolidado um primeiro espaço na Universidade Federal do Rio de Janeiro, com a criação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. A partir de então, as universidades, através das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (INCUBADORA IESs), passam a atuar na sensibilização, formação e acompanhamento dos grupos associativos e cooperativos. Neste trabalho, docentes, técnicos, acadêmicos da graduação e da pós-graduação atendem e assessoram os grupos sensibilizados nas comunidades populares, fazendo reuniões de formação, prestando assessoria técnica, oferecendo assessoramento logístico e jurídico e buscando capacitar o grupo para que tenha autonomia na organização e gerenciamento do empreendimento, de forma autogestionária. Atualmente existem mais de 60 Incubadoras nas Universidades brasileiras, que se reúnem desde 1999 na Rede Unitrabalho<sup>366</sup> e/ou na Rede Nacional de INCUBADORA IESs.

Também em 1999, a Central Única dos Trabalhadores<sup>367</sup> (CUT) criou a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) com o objetivo de divulgar a economia solidária entre as lideranças sindicais, priorizando a criação de cooperativas de crédito. Além destas iniciativas, as prefeituras também vêm estimulando projetos de Economia Solidária nos seus municípios. Em 2201 foi lançado no primeiro Fórum Social Mundial, a Rede Brasileira de Sócio-Economia Solidária, buscando integrar as diversas entidades de fomento à economia solidária de todo o Brasil.

Em 2003, na 3ª Plenária Nacional de Economia Solidária, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), ligada ao Ministério do Trabalho, sob a coordenação do professor Paul Singer. Segundo o documento de apresentação da Senaes,<sup>368</sup> o “Programa *Economia Solidária em Desenvolvimento* tem como objetivo promover o fortalecimento e a divulgação da economia solidária, mediante políticas integradas, visando à geração de trabalho e renda, a inclusão social e a promoção do desenvolvimento justo e solidário”. Ela reconhece e pontua o aspecto estrutural da exclusão, sem individualizar a pobreza e sem desmerecer o contexto social no qual a exclusão é produzida e mantida.

A SENAES<sup>369</sup> estabeleceu como objetivo traçar e direcionar a política de economia solidária em todo o país. No mesmo momento da criação da SENAES foi criado o Fórum Brasileiro de Economia Solidária, cujo objetivo é apresentar as demandas dos grupos, sugerir e acompanhar políticas públicas em Economia Solidária. Atualmente existem várias instituições que desenvolvem trabalhos de formação e de pesquisa nos temas relacionados, assim como existe uma diversidade

---

366 Rede universitária nacional que agrega 92 universidades e instituições de ensino superior de todo o Brasil. Cf.: REDE UNITRABALHO. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.org.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

367 Agência de Desenvolvimento Solidário - ADS criada pela CUT com a Unitrabalho, DIEESE, FASE e outras organizações da sociedade. Cf.: AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO. Disponível em: <<http://www.ads.org.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

368 BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Programa Economia Solidária em Desenvolvimento**. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_apresentacao.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_apresentacao.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

369 BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. Disponível em: <[www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria\\_nacional.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria_nacional.asp)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Disponível em: <<http://www.fbes.org.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

de iniciativas de empreendimentos solidários que se organizam nas redes e nos fóruns estaduais e regionais de Economia Solidária.

A Economia Solidária faz parte hoje do PPA<sup>370</sup> 2008-11, e na Conferência Nacional de Economia Solidária foi elaborado um documento que busca integrar um consenso entre as diferentes categorias que participam do movimento da Economia Solidária, definindo como um dos objetivos principais o “Crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades sociais”. Segundo Paul Singer<sup>371</sup> o desafio desta proposta é conseguir que o governo crie medidas para “incentivar e fortalecer as micro, pequenas e médias empresas com o desenvolvimento da capacidade empreendedora” pois a falta de financiamento inviabiliza muitos grupos de continuarem trabalhando. Para o autor “além da queda de juros e de aumento de financiamento, o governo buscará a organização de cooperativas de crédito de livre admissão, de tal forma que populações com acesso restrito a serviços financeiros tenham dinheiro para pequenos empreendimentos rurais e urbanos geradores de emprego”.<sup>372</sup> Ao final do texto síntese acerca deste documento Paul Singer fala sobre a necessidade de estabelecer alianças entre os movimentos sociais e não competir entre si por espaço (e por financiamento). Esta afirmação revela as fragilidades de um movimento social que depende do financiamento público. E esta é uma das críticas sofridas pelo movimento pois sua institucionalização gera impasses como proposta política que visa uma transformação na forma como se estabelecem as relações sociais. Estando no Estado, a Economia Solidária estaria subordinada às regras e normas de um sistema que ela busca combater, se uma lógica que ela busca superar.

Para Paul Singer,<sup>373</sup> a economia solidária “substituirá o capitalismo se for capaz de dar autenticidade à autogestão e fazer da cooperação (mais do que da competição) o novo motor do progresso social e econômico”. Entretanto, para Abreu:<sup>374</sup>

é importante que não “se caia, porém, na tentação ou na ilusão de pensar que é possível multiplicar “ilhas” autogestionárias no interior do sistema capitalista até se chegar à sociedade socialista autogestionária. (...pois elas sofrem) o estrangulamento a que os poderes públicos os submetem, submetidos como estão às leis da concorrência capitalista, em que os mais débeis ou morrem ou se integram.

A polêmica em torno da Economia Solidária causa muitos debates acadêmicos e análises que por vezes levam ao antagonismo entre os acadêmicos que pesquisam as experiências

370 SINGER, Paul. **A economia solidária no PPA de 2008-11**. Disponível em: <<http://www.IncubadoraIES.usp.br/drupal/files/IncubadoraIES.usp.br/A%20ECONOMIA%20SOLID%C3%81RIA%20NO%20PPA%20DE%202008.doc>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

371 SINGER, Paul. **A economia solidária no PPA de 2008-11**. Disponível em: <<http://www.IncubadoraIES.usp.br/drupal/files/IncubadoraIES.usp.br/A%20ECONOMIA%20SOLID%C3%81RIA%20NO%20PPA%20DE%202008.doc>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

372 SINGER, Paul. **A economia solidária no PPA de 2008-11**. Disponível em: <<http://www.IncubadoraIES.usp.br/drupal/files/IncubadoraIES.usp.br/A%20ECONOMIA%20SOLID%C3%81RIA%20NO%20PPA%20DE%202008.doc>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

373 SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. **Revista Sociedade e Estado**: dádivas e solidariedades urbanas, v. 16, n. 1/2, jan./dez. 2001. p.12.

374 ABREU, F. Socialismo autogestionário: uma aspiração e um projecto. In: PELO socialismo autogestionário. Portugal: Base, 1979. p. 23-24.

desenvolvidas na Economia Solidária.<sup>375</sup> A busca constante, da Rede de Incubadoras, por garantir seu sentido, seus valores e objetivos, a partir de sua identidade inicial é um dos desafios para o fortalecimento da Economia Solidária. Do ponto de vista da transformação social, muitos economistas acreditam que são experiências marginais e que não tem estratégias, recursos e nem mesmo uma proposta política e econômica que possa dar uma resposta para os problemas macroestruturais na complexidade atual da sociedade capitalista. Pochmann<sup>376</sup> apresenta alguns questionamentos sobre aos limites e possibilidades do projeto se concretizar, para o autor, é preciso se perguntar se a Economia Solidária permanecerá como “reprodutora de uma fase primária, a se reproduzir intensivamente diante da crise do desenvolvimento capitalista no país? [...] Ou, ainda e por fim, seriam estimulados os caminhos de constituição de um sistema de empreendimentos abertos com disputa de hegemonia com a sociedade capitalista?”.

Este processo de construção da prática da Economia Solidária e sua articulação como política pública se dá também na história da articulação teórica e metodológica da Economia Solidária, com diferentes correntes teóricas, sendo separadas por Araújo e Silva<sup>377</sup> em duas visões: a utilitarista e a solidarista. A concepção utilitarista está mais ligada ao pensamento da Economia Solidária como política obrigatória do Estado no intento de estimular a inclusão social, ampliando a cidadania social, por meio do empreendedorismo e a formalização das iniciativas no mercado.

Nessa interpretação, cabe ao Estado garantir os recursos estratégicos (financeiros, tecnológicos, humanos etc.) adequados à melhoria das condições de vida das pessoas e necessários à promoção de seu bem-estar. Portanto, a economia solidária seria uma espécie do gênero de iniciativas que o Estado utiliza para alcançar os fins de uma política de bem-estar em comunidades carentes.<sup>378</sup>

Por outro lado, a concepção definida como solidarista pelos autores, estaria mais de acordo com os princípios da Economia Solidária, pois a proposta seria mediar um espaço entre o Estado, o mercado e a comunidade para construir sua autonomia. Ou seja, ao mesmo tempo em que está buscando o acesso a direitos sociais e proteção mínima do Estado e do mercado, está também buscando desenvolver apoio na própria comunidade por meio da solidariedade entre seus membros. Nesta perspectiva, ela não poderia ser identificada com “políticas estatais de cunho compensatório, nem com a inclusão pelo assalariamento ou pelo mercado. A economia solidária teria como fundamento as iniciativas de base local e promoção comunitária do bem-estar, sendo

375 RAMPONE, Bruno Mesquita et al. **Caracterização da economia solidária a partir dos conceitos de marginalidade e superexploração**. Campinas: INCUBADORA IES, Unicamp, [200?]. Disponível em: <<http://www.incubadora.ies.unicamp.br/drupal/files/Artigo%20GEPES%20de%20PE.pdf>>. Acesso em: jul. 2009.

376 POCHMANN, M. Economia solidária: possibilidades e limites. **Mercado de Trabalho**, n. 24, p. 23-34, ago. 2004.

377 ARAÚJO, Herton Ellery; SILVA, Frederico A. Barbosa da. Economia solidária: um novo paradigma de política pública? **Mercado de trabalho**, n. 28, p. 29-37, set. 2005. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_28f.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_28f.pdf)>. Acesso em: jan. 2010.

378 ARAÚJO, Herton Ellery; SILVA, Frederico A. Barbosa da. Economia solidária: um novo paradigma de política pública? **Mercado de trabalho**, n. 28, p. 29-37, set. 2005. p. 04. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_28f.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_28f.pdf)>. Acesso em: jan. 2010.

Estado e mercado, subsidiários das dinâmicas comunitárias”.<sup>379</sup> Portanto, segundo estes autores, a proposta da Economia Solidária não é de cunho compensatório ou inclusão pelo assalariamento ou pelo mercado.

Assim, a autonomia das comunidades aparece no entrecruzamento de relações entre grupos e instituições que compartilham desta busca de autonomia pelas comunidades, propondo uma outra lógica, que não seja dicotômica entre “dependência” em relação ao Estado ou total desvinculação, do projeto da comunidade, dos recursos públicos e da busca pela garantia de direitos sociais do Estado. Pelo contrário, a proposta da Economia Solidária busca, nos diferentes espaços o fortalecimento de sua autonomia e das redes de solidariedade.

A Incubadora que forma os grupos na comunidade teria como função mediar e facilitar espaços de articulação entre as instituições do estado, as políticas públicas, as comunidades e o mercado, oscilando ambigualmente nestes diferentes espaços, priorizando ora alguns objetivos ora outros. A ambigüidade em relação à Economia Solidária se reflete na proposta de trabalho da Incubadora pois por um lado parece não compartilhar com a visão utilitarista de inclusão no mercado pelo assalariamento e por outro também não apóia projetos que não possam ter sustentação econômica, se diferenciando de projetos com objetivos de interação social de seus membros. Assim, os conceitos que envolvem a proposta da Economia Solidária são definidos conforme as concepções teóricas e de políticas públicas para a atuação dos formadores das incubadoras nas comunidades.

#### 5.4 A ECONOMIA SOLIDÁRIA: ALGUNS CONCEITOS E SUAS MULTIPLICIDADES DE SENTIDOS

Os conceitos que integram a proposta da Economia Solidária e, conseqüentemente, dos projetos formados nesta perspectiva, se fundamentam em conceitos complexos como o de: emancipação, autogestão, autonomia, solidariedade, utopia, entre outros.

Alguns conceitos importantes são freqüentemente debatidos entre os teóricos acerca do seu significado para a Economia Solidária e trazem polêmicas tanto para o debate acadêmico quanto para a prática da cooperativa estudada, que será analisada a partir da perspectiva da ambigüidade decorrente das multiplicidades de sentidos que envolvem cada conceito.

Um destes exemplos de multiplicidade de sentidos se encontra na denominação do projeto “economia solidária” pois existe uma diversidade de definição e usos do termo solidariedade em diferentes contextos e práticas sociais. Pode-se encontrar o termo solidariedade sendo utilizado associado ao atendimento de vítimas, à dependência entre indivíduos e grupos, aos laços que unem profissionais e adeptos religiosos, entre aqueles que buscam manter seu grupo com mais poder, com relação aos excluídos e aos perseguidos ou discriminados.

---

379 ARAÚJO, Herton Ellery; SILVA, Frederico A. Barbosa da. Economia solidária: um novo paradigma de política pública? **Mercado de trabalho**, n. 28, p. 29-37, set. 2005. p. 04. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_28f.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_28f.pdf)>. Acesso em: jan. 2010.

Demo<sup>380</sup> chama a atenção para o risco de que a ambigüidade em torno do termo solidariedade torne-a um efeito de poder, submetendo a proposta de transformação à reprodução da desigualdade e da exploração.

A solidariedade possui uma multiplicidade de sentidos nos mais diversos contextos sociais, que segundo Assmann e Sung<sup>381</sup> permitem aos grupos praticarem uma conveniente pluralidade de princípios organizativos da sociabilidade humana. Entretanto, para estes autores, é importante diferenciar a solidariedade transitória da solidariedade estrutural. Na primeira as questões de ideologia, visão de mundo e concepção de projeto não são importantes pois a ação se concentra no atendimento imediato a vítimas e é interrompida logo em seguida. A solidariedade estrutural busca soluções ético-políticas e fazem frente a questões políticas, sociais, culturais, religiosas e econômicas que obstaculizam o cumprimento de direitos sociais e humanos.

No site<sup>382</sup> do Programa de Economia Solidária o termo é assim definido:

o caráter de solidariedade nos empreendimentos é expresso em diferentes dimensões: na justa distribuição dos resultados alcançados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável; nas relações que se estabelecem com a comunidade local; na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; nas relações com os outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; na preocupação com o bem estar dos trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras.

De acordo com esta definição pode-se concluir que a solidariedade na Economia Solidária se refere à definição de França Filho,<sup>383</sup> uma solidariedade que resulta de uma escolha, de uma iniciativa coletiva para definí-la como referencia comum nas práticas dos grupos, e portanto, uma forma de solidariedade que faz

alusão à iniciativa cidadã, em oposição, simultaneamente, às formas abstratas de solidariedade praticadas historicamente pelo Estado, de um lado e às formas tradicionais de solidariedade marcadas pelo caráter comunitário de outro. Nesse sentido, segundo nossa hipótese, estamos diante de um fenômeno efetivamente inédito, pois essas experiências não parecem orientar-se segundo o registro de uma sociabilidade típica da *Gemeinschaft* (comunidade), nem pelo princípio comunitário (Tönnies) – ou seja, uma socialidade comunitária (Weber) –, nem tampouco por uma solidariedade mecânica características de sociedades tradicionais (Durkheim). De fato, se um tipo de dinâmica comunitária marca essas experiências, sua expressão não parece identificar-se com o registro de um comunitarismo herdado, na medida em que ela emana de um comunitarismo muito mais escolhido como referência coletiva a um bem comum do que imposto pelo costume.<sup>384</sup>

380 DEMO, Pedro. **Solidariedade como efeito de poder**. São Paulo: Cortez, 2002.

381 ASSMANN, Hugo; SUNG, Jung Mo. **Competência e sensibilidade solidária**: educar para esperança. Petrópolis: Vozes, 2000.

382 BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **O que é economia solidária**. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria\\_oque.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp)>. Acesso em: 02 jan. 2010. p. 04.

383 FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia: Análise & Dados**, v. 12, n. 01, jul. 2002. p. 13. Disponível em: <<http://wiki.dcc.ufba.br/pub/PSL/EconomiaSolidaria/EconomiaSolidria-FronteirasConceituais.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2009.

384 FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia: Análise & Dados**, v. 12, n. 01, jul. 2002. p. 14. Disponível em: <<http://wiki.dcc.ufba.br/pub/PSL/EconomiaSolidaria/EconomiaSolidria-FronteirasConceituais.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2009.

A proposta da Economia Solidária busca a emancipação do trabalhador das práticas de exploração e dominação do sistema nada solidário do capitalismo. Segundo Santos<sup>385</sup> as cooperativas são uma destas alternativas que “não apontam apenas para a remuneração igualitária dos trabalhadores-donos das empresas cooperativas, mas também para criação de formas de sociabilidade solidárias baseadas no trabalho colaborativo e na participação democrática na tomada de decisões sobre as empresas”.

Para Paul Singer<sup>386</sup> a solidariedade é

um sentimento de identificação com um outro, que pode chegar a ponto de fundir subjetivamente “num só” pessoas e agrupamentos interligados por ela. É um sentimento que motiva comportamentos solidários, ou seja, ações de ajuda e apoio recíprocas. A solidariedade-sentimento origina a solidariedade-ação e é esta última que tem significado político, social e econômico.

O conceito de autogestão parece assim defendido no Projeto da Economia Solidária da Senaes que explicita que o princípio “tem por desafio principal a criação de formas diretas de poder popular em vários níveis: no campo industrial e profissional, ao desenvolver formas de democracia interna nos locais de trabalho associadas a novas formas do processo democrático na economia, na educação, na política social e na cultura”.<sup>387</sup>

Segundo Singer<sup>388</sup> na autogestão

estabelecem-se hierarquias de coordenadores, encarregados ou gestores, cujo funcionamento é o oposto do de seus congêneres capitalistas. As ordens e instruções devem fluir de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo. Os níveis mais altos, na autogestão, são delegados pelos mais baixos e responsáveis perante os mesmos.

Desta forma, a autogestão implica em um processo de coletivização dos meios de produção, com um conhecimento horizontal acerca do planejamento e execução das atividades, definidas por seus integrantes a fim de reafirmar sua autodeterminação. As estratégias de tomada de decisão podem incluir rodízio das tarefas e alternância na coordenação das atividades, eleição de comissões e conselhos deliberativos que possibilitem o encaminhamento das decisões feitas no coletivo e escolha de representantes eleitos.

Entretanto, para Domingues<sup>389</sup> “reproduzem-se na cooperativa as relações de assimetria e desigualdades inerentes à estrutura social brasileira, havendo a produção do discurso da “competência”, de mando e da obediência de acordo com saberes e hierarquias organizacionais, o que coloca obstáculos à construção da autonomia dentro da cooperativa.

385 SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 29.

386 SINGER, Paul. Desenvolvendo confiança e solidariedade: as instituições necessárias. In: CICLO DE SEMINÁRIOS: BRASIL EM DESENVOLVIMENTO, 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/desenvolvimento/pdfs/desenvolvendo\\_confianca\\_e\\_solidariedade\\_as\\_instituicoes\\_necessarias.pdf](http://www.ie.ufrj.br/desenvolvimento/pdfs/desenvolvendo_confianca_e_solidariedade_as_instituicoes_necessarias.pdf)> . Acesso em: 02 jun. de 2009.

387 NASCIMENTO, Claudio. A autogestão e o “novo cooperativismo”. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE AUTOGESTÃO, 2003, Joinville, Santa Catarina. **Anais...** Brasília: MTE, 2003. p. 6. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_autogestaocooperativismo.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_autogestaocooperativismo.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2009.

388 SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002. p. 18.

389 DOMINGUES JUNIOR, Paulo Lourenço. Estado, políticas públicas e cooperativismo. **Revista Libertas**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, p.118 -131, dez. 2006. p. 25. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/revistalibertas/files/2010/01/artigo06\\_1.pdf](http://www.ufjf.br/revistalibertas/files/2010/01/artigo06_1.pdf)> . Acesso em: 01 dez. 2009.

Segundo Albuquerque<sup>390</sup> a autogestão é um conceito ambíguo que deve ser pensado vinculado à “reapropriação da sua força produtiva geral, não só a promoção do desenvolvimento do indivíduo como sujeito social, mas também ressignificar as práticas sociais relacionadas à organização do trabalho associando-as à idéia-força de mudança radical e de transformação da sociedade brasileira”.

Azambuja,<sup>391</sup> entretanto, critica o caráter formativo e educativo da Economia Solidária, defendendo que o significado

dessas iniciativas não seria propriamente o de que elas representariam "meios" capazes de operar uma transformação comportamental e moral nos trabalhadores, fazendo-os reproduzir princípios, valores e uma ordem moral que se pretende alternativa à capitalista; mas, no nosso entender, o significado de tais iniciativas seria muito mais o de oferecer aos trabalhadores as condições de serem produtores dos valores e princípios pelos quais justificaram e conduziram seu trabalho. Talvez este seja o sentido propriamente dito da palavra autogestão, isto é, a de gerir seu trabalho conforme os seus próprios valores, sejam eles quais sejam.

Na discussão acerca da forma de condução da tomada de decisões nas cooperativas, Eid e Chiariello<sup>392</sup> descrevem as formas de divisão dos ganhos pelos trabalhadores, um ponto crítico na estruturação dos projetos cooperativistas. Entre estas modalidades temos a distribuição igualitária entre os integrantes,<sup>393</sup> remuneração por dias trabalhados,<sup>394</sup> remuneração por horas trabalhadas,<sup>395</sup> remuneração por hora e por produtividade.<sup>396</sup>

Em vista da diversidade na forma de condução da gestão e na forma de distribuição dos ganhos, os grupos têm como tarefa decidir coletivamente acerca das escolhas que precisam ser consensuadas para que o projeto seja implementado. A autonomia individual é restrita pelas condições socioeconômicas impostas àqueles que vêm restringidas suas formas de inserção na sociedade. Para Simmel<sup>397</sup> “os problemas mais profundos da vida moderna têm sua fonte na pretensão do indivíduo de afirmar sua autonomia e a especificidade de sua existência diante dos excessos de poder da sociedade, da herança histórica, da cultura e da técnica provenientes do

390 ALBUQUERQUE, Paulo. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 20-25.

391 AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Os valores da economia solidária. **Sociologias**, n. 21, jun. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222009000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222009000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 ago. 2009.

392 EID, Farid; CHIARIELLO, Caio Luis. Organização do trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses. **Revista de Economia**, v. 35, n. 2, p. 61-81, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/economia/article/viewFile/16702/11101>>. Acesso em: 02 set. 2009.

393 O QUE é economia solidária? São Paulo: Unisol, [20--]. Disponível em: <<http://www.unisolbrasil.org.br/conteudos/saiba-mais/economia-solidaria.wt>>. Acesso em: 02 set. 2009.

394 TAUILE, José Ricardo; RODRIGUES, Huberlan. **Economia solidária e autogestão**: a criação e re-criação de trabalho e renda. São Paulo: Unitrabalho: [20--]. p. 9. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.org.br/paginas/noticias/artigos/pdf/economiasolidaria.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2009.

395 PIRES, Aline Suelen. O trabalho em uma cooperativa incubada: percepções sobre a economia solidária e as relações de gênero. In: ENCONTRO DA ABET, 11., 2009, Campinas. **Anais...** Campinas: Unicamp, 2009. Disponível em: <[http://starline.dnsalias.com:8080/abet/arquivos/15\\_6\\_2009\\_17\\_8\\_41.pdf](http://starline.dnsalias.com:8080/abet/arquivos/15_6_2009_17_8_41.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

396 Apud EID, Farid; CHIARIELLO, Caio Luis. Organização do trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses. **Revista de Economia**, v. 35, n. 2, p. 61-81, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/economia/article/viewFile/16702/11101>>. Acesso em: 02 set. 2009.

397 SIMMEL, G. **Philosophie de la modernité**. Paris: Payot, 2004. p. 169.

exterior”. O projeto da cooperativa aparece como uma forma de exercer esta autonomia, uma autonomia nos processos grupais.

A autonomia de cada cooperativa está circunscrita à atuação de seus membros nos processos decisórios, entretanto, segundo Harder<sup>398</sup> “se sob o ponto de vista da relação entre as cooperativas e seus associados à esfera de autonomia encontra-se ampliada (considerando-se as características específicas dessas sociedades), sob o ponto de vista legal há um claro constrangimento”. O regulamento jurídico que recai sobre as cooperativas desconsidera, segundo Harder, o caráter democrático das cooperativas, com relações baseadas em igualdade na participação econômica, e no redimensionamento que implica na separação entre público e privado<sup>399</sup>. Por ser uma autonomia que exige a participação coletiva, ela se configura relacionada aos interesses coletivos e ao princípio de igualdade, e não ao interesse individual e ao princípio de liberdade.

A proposta da concretização de projetos baseados na Economia Solidária na forma de cooperativas juridicamente criadas, esbarra na dificuldade em delimitar uma diferenciação entre estes projetos sociais e as cooperativas capitalistas. Segundo o relatório publicado no site da Senaes por Tauile, Rodrigues et al<sup>400</sup> “a questão do marco legal dos empreendimentos autogestionários é debatida com muita atenção (e até apreensão) nos fóruns existentes, seja na esfera governamental e pública seja na sociedade civil. E, nesses debates, até o dia de hoje, não encontramos respostas sistemáticas e concretas acerca de instrumentos e ações objetivas pelos órgãos competentes e adequados, como sabemos existir para as sociedades de capital.”

Para Rios<sup>401</sup> “o rótulo jurídico confunde pois, mais do que identifica, o que é cooperativismo. Sobretudo se se quiser distinguir o cooperativismo conservador do renovador. O cooperativismo dos grandes daquele dos pequenos. O cooperativismo dos latifundiários daquele dos sem-terra. O cooperativismo capitalista, do de perfil socialista”.

Portanto, é preciso compreender que apenas a conceituação formal das cooperativas esvazia a experiência cooperativa. Segundo Enriquez<sup>402</sup> “centrar-se nas características formais da organização (adesão livre, procedimento democrático de eleição) impede freqüentemente a percepção dos processos reais (afetivos e sociais) que as afetam. A forma cooperativa torna-se, então, uma concha vazia”.

Segundo Lisboa<sup>403</sup>

---

398 HARDER, Eduardo. **A definição da autonomia privada nas sociedades cooperativas**: função social e princípio da democracia. 2005. Dissertação (Mestrado em Direito)- Departamento de Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. p.119.

399 Questão a ser debatida no capítulo seguinte.

400 TAUILE, José Ricardo et al. **Referências conceituais para ações integradas**: uma tipologia da autogestão: cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionários provenientes de massas falidas ou em estado pré-falimentar. Brasília: MTE, 2005. p. 133. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/pub\\_tipologias2.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/pub_tipologias2.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

401 RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo?** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989. p. 60.

402 ENRIQUEZ, E. **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 13.

403 LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109–115, jul./set. 2005. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-01.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

para efetivamente se configurar uma outra economia não é suficiente apenas a organização autogestionária. A economia solidária não diz respeito somente à processos organizativos intra-econômicos, nem aponta somente para o Estado ou para processos políticos, em que pese estes serem fundamentais para a socioeconomia solidária. Esta é outra característica bem conhecida da economia solidária enquanto um movimento social: tratam-se de atividades que simultaneamente articulam tanto a luta política quanto a geração de renda, repondo a economia política negada pelos neoclássicos na revolução marginalista.

## 5.5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO E POLÍTICA PÚBLICA

O ideal que impulsiona a Economia Solidária parece estar relacionado à utopia da modernidade que busca o ideal de uma sociedade mundial, baseada em valores igualitários e autogestionários, integrando diferentes propostas presentes na modernidade: o ideal individualizante, que os homens tenham valor por si mesmos; o ideal da autonomia econômica onde todos possam sobreviver do próprio trabalho; o ideal da autonomia política, no qual todos possam exercer uma autodeterminação efetiva; o ideal cultural no qual todos possam pensar por si mesmos.<sup>404</sup>

A Economia Solidária parece ser uma proposta que se integra ao projeto da modernidade, que busca concretizar valores e preceitos em uma sociedade onde dominam os “imperativos de uma modernidade funcional globalizada”, porém para Rouanet<sup>405</sup> a diferença está em garantir um espaço para a utopia e a crítica, processos que parecem estar se estruturando na Economia Solidária. Se fosse usar a metáfora da incubação, ela estaria neste processo de articulação de seus membros, de suas parcerias, de sua unidade enquanto projeto político, de fundação de novas iniciativas e reflexões teóricas, considerando não somente os fatos, a perspectiva empírica, mas o horizonte de possibilidade da Economia Solidária enquanto uma nova proposta de ação social com base em um paradigma democrático, buscando a justiça social e o resgate de um projeto coletivo. Para refletir acerca do lugar da Economia Solidária é preciso compreender como se definiu historicamente o lugar das políticas públicas, especialmente das políticas sociais, na ação do Estado, especialmente na sua concepção de desenvolvimento para o Brasil e as ambigüidades debatidas neste contexto.

Na sociedade capitalista esta diferenciação está presente nas lutas de poder de interesses de grupos economicamente distintos. Entretanto, o sistema jurídico-político, ao pensar políticas de governo reflete não a igualdade, mas a diferença de tratamento dado a diferentes grupos, estruturando políticas econômicas de base que atendem a grupos hegemônicos e políticas “marginais” a grupos economicamente vulneráveis. Estas políticas refletem idéias de desenvolvimento, assim como a concepção de sociedade.

---

404 ROUANET, Sérgio Paulo. As duas modernidades. In: SCHULER, Fernando; SILVA, Juremir Machado da (Orgs.). **Metamorfoses da cultura**. Porto Alegre: Sulina, 2006. p.110.

405 ROUANET, Sérgio Paulo. As duas modernidades. In: SCHULER, Fernando; SILVA, Juremir Machado da (Orgs.). **Metamorfoses da cultura**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

A Economia Solidária enfrenta uma multiplicidade de sentidos e práticas no contexto das políticas públicas, como a luta de poder inerente ao processo de fortalecimento de uma sociedade com maior distribuição de renda em um contexto capitalista. As ambigüidades acerca da “questão social” e a concepção de desenvolvimento que estão como pano de fundo das políticas públicas, impactam, em última instância, na proposta da Economia Solidária, com diferentes iniciativas e práticas advindas do Estado.

Um dos exemplos destas ambigüidades é a avaliação das iniciativas em termos da dicotomia reforma e revolução que Gorz<sup>406</sup> acredita ser uma dicotomia a ser repensada, para começarmos a pensar em “reformas revolucionárias”, conceito que em si mesmo carrega uma ambigüidade, mas que pode apoiar um outro ponto de vista acerca das políticas públicas que iniciam interligadas ao sistema capitalista, mas que no entanto, valorizam e desenvolvem uma proposta de organização social e econômica transformadora das práticas capitalistas de dominação e exploração.

Dicotomizações e segregações são indicativas de relações de luta de poder desiguais, de coerções e dominação. Pensar a ambigüidade é pensar este espaço indiferenciado onde as relações de poder estão mais dissipadas e pode-se assim perceber como a ambigüidade nas políticas sociais se revela por meio da indiferenciação entre aqueles que antes eram opostos. Os discursos que se indiferenciam nestes espaços políticos formam um contexto social potencializador das dinâmicas entre diferentes sentidos, levando a pensar o processo de mudança como um adensamento dos sentidos onde ficam ainda mais evidentes seus movimentos de reprodução e transformação das relações sociais e políticas. Estas relações de poder, ora dissipadas ora concentradas, acontecem internamente no grupo, nas parcerias e na luta por espaço político com os atores hegemônicos.

Barbiero<sup>407</sup> acredita que “o desprendimento de uma matriz teórica “americanizante” e uma aproximação da análise de nossa situação pela ambigüidade pode nos fornecer instrumentos de um outro olhar para o Brasil, certamente, mais próximo da realidade”. Para o autor, as formas dicotômicas e dualistas que predominaram no pensamento social de alguns autores latino-americanos se devem a uma sujeição a modelos paradigmáticos de linhas de pensamento desenvolvidas em sociedades cujos padrões de racionalidade e modelos organizacionais foram muito diferentes daqueles que impactaram a formação cultural e identitária latino-americanas.

Esta construção teórica acerca da Economia Solidária como política pública se posiciona em pontos de vistas diferentes. As condições estruturais e ideológicas do capitalismo vão além de modificar o modo de produção de alguns grupos populares, de um modo hierarquizado para autogestionário. A lógica do capitalismo está arraigada no sistema de funcionamento macroeconômico de tal forma que transformar não depende apenas da solidariedade entre as minorias, dependeria de intervenção estatal na lógica do sistema financeiro, na lógica do gasto

---

406 GORZ, André. **Misérias do presente, riqueza do possível**. São Paulo: Annablume, 1997.

407 BARBIERO, Alan. *Brasis ou Brasil?: reflexões para uma sociologia da ambigüidade brasileira* universidade e sociedade. **ANDES**, v. 9, n. 20, p. 11-14, 1999. p. 12.

público (que historicamente privilegia grupos já dominantes e detentores de capital), nas estruturas do capitalismo e de toda uma rede de relações já estabelecidas a partir deste sistema de organização. É preciso considerar que a Economia Solidária oferece uma possibilidade de construir relações em uma perspectiva coletiva, visando o bem-comum e principalmente, construindo soluções participativas e emancipatórias. E este é seu desafio, oferecer espaços legitimamente democráticos, capazes de gerar renda, em grupos diversos e muitas vezes em condições adversas, mantendo e não excluindo seus membros. Embora pretenda mudar a ordem, ela depende, para suas ações, principalmente de financiamento estatal. E o Estado oferece poucos recursos considerando a dimensão da proposta.

A concretização política da proposta depende de reflexões acerca das ações individuais e das decisões coletivas, de canais de comunicação e de democratização das relações de trabalho. A concretização econômica depende de eficácia organizacional, gerencial e produtiva, e que o façam de forma sustentável. O nível de expectativa proposto pela Economia Solidária é de uma idealização que exige de cada indivíduo uma reinvenção de si mesmo, uma reinvenção das instituições, das práticas e do modo de vida. É possível? Tentar já é um mérito que devemos a todos que lutam por um projeto coletivo mais humano, mais democrático e mais sustentável. Esta proposta exige um posicionamento ético frente ao grupo e a si mesmo. Colocar o bem-comum e os interesses coletivos acima dos interesses individuais, das lutas por micro-poder, das omissões e da própria pulsão destrutiva, das resistências à reflexão e conseqüentemente estabelecimento de laços baseados em um imaginário enganador.<sup>408</sup> Sem esquecer que é preciso reconsiderar posicionamentos pois esta ainda é uma área onde as diferentes idéias e as dúvidas possibilitam mais o diálogo do que as certezas.

A Economia Solidária é uma proposta que está se estruturando em um processo de articulação de seus membros, de suas parcerias, de sua unidade enquanto projeto político, de fundação de novas iniciativas e reflexões teóricas, considerando não somente os fatos, a perspectiva empírica, mas como uma proposta que visa um horizonte de possibilidade de justiça social, com base em um paradigma democrático, buscando a justiça social e o resgate de um projeto coletivo.

Ao pensar o contexto histórico da Economia Solidária e as diferentes dimensões que surgiram nos relatos dos entrevistados nesta pesquisa, foi construído um mapa conceitual para apresentar visualmente a presença da ambigüidade de forma mais evidente nas interconexões entre diferentes “modelos” de pensar e executar ações nas iniciativas solidárias. Estes diferentes campos impactam na formação de um projeto em Economia Solidária e suas ambigüidades estão presentes também internamente nas dinâmicas de estruturação e dissolução de sentidos. Porém,

---

408 ENRIQUEZ, E. O Vínculo Grupal. In: ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. Prestes; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

o objetivo deste esquema não é representar o que há de estático, mas sim a presença da ambigüidade em diferentes dimensões da experiência social.



Figura 2 – Quadro representativo de diferentes dimensões que contextualizam a proposta da Economia Solidária. Onde os campos de intersecção intensificam as ambigüidades oriundas das convergências teóricas e conceituais diferentes em um mesmo contexto, com experiências e expectativas diferentes e conflitantes

Fonte: A Autora.

Este quadro referente às instâncias que atuam no âmbito das iniciativas solidárias e suas interfaces com outros campos, busca representar os espaços de maior ambigüidade que surgiram nos relatos dos entrevistados a partir da rede de relações estabelecidas na proposta da Economia Solidária. Este modelo teórico representa assim os campos de ações que das três principais dimensões no processo analítico dessa tese: *o primeiro campo* se refere à *Economia Solidária* e sua rede de iniciativas, instituições que buscam a realização de projetos solidários, Senaes, FBES, Fóruns regionais, formadores e multiplicadores em Economia Solidária, fóruns do lixo e movimentos sociais envolvidos no apoio às iniciativas; *o segundo campo* se refere ao *Estado* e suas instituições, legislação, políticas públicas e sociais, espaços de politização; *o terceiro campo* se refere ao *Capitalismo* e suas organizações, embora se estabeleça como modelo de organização social hegemônico, optou-se por representar seu conflito com outros campos e

formas de pensamento, assim ele se apresenta aqui como ideologia nas suas mais diferentes formas de manifestação: modelo organizacional, modelo de assalariamento, ideologicamente predominante na mídia, na cultura e nas práticas econômicas.

Este quadro busca apoiar uma reflexão acerca da dinâmica das relações que se estabelecem nas superposições entre os campos, sendo sua finalidade mostrar as ações que se dão nesses espaços intermediários ou de mediação entre os campos. Em uma sociedade complexa como a atual, não podemos conceber estes campos como estáticos e imutáveis, eles só foram representados hipoteticamente para apoiarem com construtos teóricos a reflexão acerca das dimensões da ambigüidade em uma experiência de formação de uma cooperativa popular que será apresentada na análise a seguir.

## 6 HISTÓRIA DA COOPERATIVA CES E HISTÓRIA DA INCUBADORA IES

### 6.1 BREVE HISTÓRICO DA COOPERATIVA ESTUDADA

A cooperativa CES foi fundada em dezembro de 2000 com a participação de cerca de 30 cooperados e passou a ser acompanhada por profissionais das áreas jurídica, contábil e de planejamento da Incubadora IES.

O primeiro contato da pesquisadora com o grupo que formou a Cooperativa CES, ocorreu antes de sua fundação, em março de 2000 quando a equipe de técnicos-formadores estava iniciando o Projeto de Formação nas comunidades que entraram em contato com a Incubadora IES. Neste ano a pesquisadora participou das fases de formação do grupo, atuando como formadora até dezembro de 2000 na equipe interdisciplinar que compunha a Incubadora IES. A cooperativa iniciou com cerca de 30 pessoas, mas na época das primeiras entrevistas da pesquisadora, entre junho e julho de 2003, havia somente 7 cooperados(as)-fundadores(as) participando das atividades. A partir destas entrevistas foi analisada a construção da identidade de grupo nos relatos dos integrantes da Cooperativa CES. Esta pesquisa resultou na dissertação de mestrado da pesquisadora intitulada “*Identidade de Grupo na Formação de uma Cooperativa Popular*”.

Em 2004 a pesquisadora retorna ao grupo com um projeto de “Residência Social” no qual faz um trabalho de intervenção com dois graduandos de psicologia com a finalidade de esquematizar a história da cooperativa que sistematizasse os eventos ocorridos. Assim, os integrantes do projeto de “Residência Social”, com a finalidade de compreender as crises recorrentes da cooperativa, elaboraram com os membros da cooperativa um quadro cronológico da história da cooperativa os relatos dos eventos ocorridos, associando as decisões tomadas e suas conseqüências para o grupo e definindo alguns sentidos a partir dos acontecimentos que a cooperativa enfrentou nos quatro primeiros anos de sua existência.

Em 2008, quatro anos após as entrevistas realizadas para o mestrado e a intervenção efetuada a partir do Projeto de “Residência Social”, a pesquisadora voltou a entrar em contato com o grupo para apresentar sua proposta de estudo e realizar as entrevistas para este trabalho de pesquisa. O quadro histórico da cooperativa, com os eventos ocorridos entre 2004 e 2009, foi complementado a partir das entrevistas realizadas entre 2008 e 2009 e a partir das documentações disponibilizadas tanto pela Incubadora quanto pela Cooperativa, que resultou na sistematização final do quadro histórico da Cooperativa CES que se encontra no apêndice deste trabalho.

Assim, em 2008 a partir deste novo contato com a cooperativa, a pesquisadora explica seus objetivos e a proposta da pesquisa, marca alguns encontros com o grupo para conversar sobre a possibilidade de realizar novamente as entrevistas com seus integrantes., Todos se mostram muito solícitos, conversaram sobre as dificuldades que a cooperativa vem enfrentando, sobre as entrevistas realizadas anteriormente e sobre as mudanças que ocorreram desde a

fundação. Alguns cooperados relataram ter como expectativa que, ao ter sua história difundida, outros grupos possam tomar conhecimento do processo, das dificuldades, dos desafios enfrentados, e assim, saber que “fazer uma cooperativa não é fácil”, bem como, “não cometer os mesmos erros”.

Após a aceitação do grupo em participar das entrevistas a pesquisadora entrou em contato com alguns técnicos que atuaram na cooperativa e que ainda permaneciam na Incubadora IES para indagar se havia possibilidade de entrevistá-los. Os integrantes da Incubadora IES escolhidos para serem entrevistados foram aqueles que participaram do grupo, sendo que dois destes integrantes já haviam saído da Incubadora, mas permaneciam vinculados à universidade em outras atividades.

As entrevistas com os integrantes da Cooperativa IES e da Incubadora IES foram realizadas entre junho de 2008 e junho de 2009. Durante as entrevistas a pesquisadora teve acesso aos registros e documentos referentes à cooperativa que contribuíram para a construção da história desenvolvida aqui e no quadro histórico da cooperativa.

### **6.1.1 Início do Projeto de Formação da Cooperativa CES**

Segundo os relatos dos cooperados, a idéia de formar uma cooperativa partiu dos encontros nas Associações de Bairro e nos encontros do “Partido Político” que dá apoio à comunidade. Segundo relato de um cooperado, alguns líderes deste partido político havia anteriormente proposto a formação de uma rede de trocas de serviços e produtos entre as pessoas do partido e, inclusive, chegaram a fazer uma lista de pessoas, mas logo depois um dos líderes do partido comentou que soube do projeto de montar cooperativas que a Incubadora IES estava iniciando e resolveram verificar as possibilidades de criação da cooperativa ao invés da rede de apoio interna no partido.

Um dos cooperados e também presidente da associação relata que estava presente no momento em que surgiu a idéia no grupo que participava das reuniões do grupo do “Partido Político”. Segundo ele, a intenção inicial era fazer uma rede, com a participação de um jornal com circulação interna no partido, onde seria elaborada uma lista com o nome e telefone de todos que eram associados ao Partido para que seus integrantes priorizassem os membros da lista para atuarem em trabalhos temporários ou esporádicos, como de marcenaria, consertos em geral, limpeza, etc. Assim os membros da associação somente usariam os serviços daqueles que estavam na lista disponibilizada no jornal. Foram realizadas várias reuniões entre o partido e as associações, porém com o projeto de Incubadoras de Cooperativas a criação da rede não foi implementada.

A transcrição abaixo se refere à entrevista com um cooperado, onde se constata o início da intenção da formação desta rede entre os membros da associação de bairro:

*“A idéia da cooperativa, bem, bem, falando a verdade, ela saiu de política, eu sou filiado de um partido político e eu era tesoureiro da zona 176, daí a gente se reunia lá, com a intenção de fazer alguma coisa pro povo... nós se reunimo no partido lá e o presidente do partido falou “o negócio é o seguinte, dentro do partido vamo vê quem é auxiliar, quem é pedreiro, mecânico, carpinteiro, e vamo fazer uma troca de serviço dentro do partido, dos filiado daqui de Curitiba, dos filiado”.... isso de cooperativismo vem crescendo de dois anos prá cá, ninguém falava nisso, e ninguém chegava a dizer,... o [representante do partido] que abriu caminho lá e fez na minha associação, pediu pra mim “você vê, ó, me vê o pessoal que quer fazer parte da cooperativa”, da minha associação lá tinha, que eu levei lá na época, tinha uns quinze, da minha associação o pessoal fez ficha, fez o curso lá, ... a universidade disse que não podia envolver política, nós sabia que aquilo ali veio de um pessoal político ... porque aquele pessoal que mostraram pra nós como que chegava na universidade”. (Ambrósio)*

Quando o representante do partido conheceu o projeto da Incubadora de Cooperativas Populares, a idéia mudou da formação da rede para a formação de uma cooperativa. Inicialmente foi realizada uma reunião com os presidentes das associações de bairro para que eles conhecessem a proposta. Assim, o grupo se organizou a partir das associações de bairro, que foram estimuladas por líderes políticos, recebendo, posteriormente, o apoio da equipe da Incubadora IES.

O representante do Partido Político realizou algumas reuniões com as presenças de lideranças das comunidades e de um técnico do Projeto da Incubadora IES para explicar o projeto da cooperativa, bem como solicitou aos presidentes das associações que convidassem os moradores a participarem do processo de formação da cooperativa.

No primeiro encontro os moradores ficaram sabendo que não se referia a uma proposta de emprego, nem de contratação e passaram a se referir à cooperativa como um projeto no qual “todos são donos”, onde seria possível “melhorar de vida” e “crescer”.

Assim surgiu a idéia de montar uma cooperativa com as associações de bairro mais próximas. Os interessados na formação da cooperativa preencheram um formulário de cadastro e os presidentes das associações informavam as datas dos encontros com a Incubadora IES. Devido à relação próxima entre os membros do partido e as associações de bairro, surgiram vários interessados no projeto.

A Incubadora IES acompanhou o processo de sensibilização da comunidade e organizou um grupo de técnicos e bolsistas para começar o processo de formação em cooperativismo aos membros da comunidade. Em março de 2000 os técnicos, bolsistas e estagiários da Incubadora iniciaram as reuniões para a realização do curso de cooperativismo e o planejamento da cooperativa. As reuniões começaram inicialmente com 80 interessados, sendo que participaram dos encontros cerca de 60 pessoas.

A idéia da cooperativa apareceu para a comunidade como mais uma esperança de “melhoria de vida”. A maioria das pessoas que participaram das reuniões estava desempregada,

fazendo “bicos” e viram na cooperativa a possibilidade de trabalhar para “conseguir alguma coisa” que seria sua, e não trabalhar para os outros.

Segundo os relatos nas entrevistas com os cooperados, todos souberam do cooperativismo através do representante do partido e dos presidentes das associações. Logo que conheceram o projeto, se interessaram pela idéia, sabendo que não era garantido o retorno e que dependeria do trabalho do grupo para estruturação da cooperativa.

Conforme as informações prestadas pelos cooperados, os representantes do partido diziam que a cooperativa era para as pessoas que não conseguiam emprego registrado ou não, para aposentados ou para os que já passaram da idade de terem a carteira assinada e, que era uma oportunidade para ter sucesso econômico, apresentando como exemplos grandes cooperativas agrícolas que a comunidade tinha conhecimento por terem trabalhado durante muito tempo na zona rural. Os presidentes das associações diziam que a cooperativa era algo muito bom, que seus integrantes não iriam ter patrão e que todos seriam donos.

A Incubadora explicou à comunidade o cooperativismo sobre a ótica da proposta da Economia Solidária, falando sobre a importância de transformar a sociedade capitalista e as condições de exclusão, buscando passar para o grupo tanto o objetivo de inclusão de todos no projeto de forma participativa quanto o objetivo de inserção do grupo no mercado.

Os cursos realizados pela Incubadora tinham como principais temas: a história do capitalismo e do cooperativismo; os princípios e valores do cooperativismo; o modelo de organização; e os aspectos jurídicos, sociais e políticos da proposta.

A representação da cooperativa para o grupo que fundou a cooperativa esteve ancorada ao movimento das associações e seu vínculo com o partido político. A idéia inicial da cooperativa se misturou à idéia de rede de ajuda do partido político e às lideranças das associações de bairro.

A articulação dos membros do Partido Político, que apoiou o assentamento das famílias no local, a luta pela regularização das moradias, a busca de melhores condições de infraestrutura, fez com que a proposta da cooperativa iniciasse carregada de um valor baseado na história da comunidade.

Entretanto, logo que a idéia começou, um dos presidentes de uma associação de bairro utilizou o espaço da proposta da cooperativa para conseguir visibilidade política. Este presidente de associação de bairro começou a dar uma conotação política nos encontros e atividades do grupo, e quanto mais se aproximava da época de eleições mais essa conotação competia com a proposta da Incubadora de garantia da autonomia política do grupo que se organizava.

Em um bingo, um dos primeiros eventos para arrecadar fundos, o grupo se desentendeu e teve uma divisão interna, com a saída de muitas pessoas. Segundo relato dos entrevistados, este presidente da associação criou uma intriga política entre os membros da cooperativa e o dono da caixa de som que seria cedida para cantar o bingo. A cooperativa não queria fazer propaganda política, mas o som estava cheio de propaganda política do candidato da oposição que este presidente apoiava. Uma das cooperadas relata que ele estava sendo pago para desarticular o grupo, pois o candidato da oposição não queria que a “cooperativa desse certo”.

Assim, os conflitos iniciais começaram por motivos políticos. Algumas pessoas saíram alegando que não ia dar certo um “negócio que envolvia política”. Uma das entrevistadas disse que estas pessoas não entenderam que foi a atitude de uma “pessoa interesseira”, e não do grupo.

Para se desvincular da associação, o curso foi transferido para o salão de uma igreja, e os líderes do partido que haviam impulsionado a idéia na comunidade se afastaram do projeto.

Ambrósio, um dos cooperados fundadores, diz que essa foi uma das primeiras dificuldades que a cooperativa teve que enfrentar, e que o primeiro “racha” na cooperativa aconteceu antes mesmo de existir, antes de sua fundação, quando o presidente da associação tentou usar a propaganda política para desorganizar o grupo. Conforme os relatos, o candidato da oposição ao partido que deu apoio para a comunidade se organizar, não queria que a cooperativa desse certo, pois daria muita visibilidade para o partido político que iniciou a proposta na comunidade. Muitos acreditavam que a cooperativa e o grupo pudessem estar sendo usados para fazerem campanha política. A maioria dos cooperados saiu por perderem a confiança na proposta, chegando a acreditar que o projeto só existiria na época de eleição e que o grupo estivesse sendo “usado” em uma luta política.

As pessoas que permaneceram continuaram se organizando para viabilizar a proposta. Foram realizados vários eventos para levantar o capital inicial para formalização da cooperativa.

Os membros entrevistados em 2003 relatam que durante o curso a união entre as pessoas foi crescendo cada vez mais, e que este foi um momento de grande esperança de que o projeto daria certo. Segundo uma das cooperadas, este foi o momento mais estimulante porque eles não faziam idéia do quanto seria difícil fazer uma cooperativa, mas estavam dispostos a qualquer coisa.

O grupo organizou um almoço (risoto) e a venda de duas rifas na comunidade para arrecadar fundos para o início da cooperativa. A perspectiva de construir um negócio próprio entusiasmou a comunidade.

Antes mesmo da formação da cooperativa cada membro do grupo apresentou uma proposta de trabalho para sugestão do “objeto da cooperativa”, dentre elas estavam as seguintes: cooperativa de mão-de-obra, de limpeza, de alimentos, de costura, e várias outras idéias surgiram no decorrer do Curso de “Cooperativismo e Economia Solidária” ministrado pela Incubadora.

Um grupo de pessoas propôs a produção de embalagens em madeira, paletes<sup>409</sup>, visto que alguns membros tinham um pouco de experiência e também, estavam dispostos a ensinar as

---

409 Paletes são estruturas de madeira utilizadas para transportar diferentes tipos de cargas. Existem muitas empresas nacionais que produzem estes modelos de estrutura. A Universidade de São Paulo desenvolveu um modelo padrão, utilizado no território nacional. Cf.: SOBRAL, Fernando Henrique de Almeida. **Uso de paletes descartáveis**. Disponível em: <<http://interlogis.com.br/arquivos/Usodepaletesdescartaveis.PDF>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

Alguns vídeos que apresentam o material armazenado de forma muito semelhante àquela utilizada na cooperativa estudada. Cf.: PALETE PBR. **Youtube**, 08 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=x2ogqGAYX7g>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

Pátio com paletes usados, cargas semelhantes às recebidas pela Cooperativa e revendidas. Cf.: PBR usado. **Youtube**, 16 set. 2008. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=3K4XzAj90x8&feature=related>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

outras pessoas para começar a formar um grupo de trabalho mais qualificado na produção de paletes.

O fundo arrecadado a partir das atividades do grupo foi contabilizado como sendo parte das parcelas da cota-parte dos membros-fundadores que ajudaram nos eventos organizados pelo grupo. Parte da renda foi utilizada para formalizar a cooperativa e parte para pagar as primeiras parcelas dos equipamentos comprados para a montagem de caixas de madeira. O restante da cota-parte de cada cooperado serviria para pagar as demais parcelas dos equipamentos.

A fundação da cooperativa ocorreu em dezembro de 2000, com a eleição da diretoria, onde foi decidida, por alguns de seus membros, a compra das máquinas para a produção. Nesta ocasião, o grupo teve outro momento de conflito, pois a decisão não havia sido coletiva. O presidente alegou que o preço das máquinas estava barato e que não daria tempo de esperar uma reunião com todos para decidir pela compra. A insatisfação atingiu ao grupo, muitas pessoas saíram porque não tinham condições de pagar as prestações das máquinas. Outros cooperados decidiram pagar sua parte com a fabricação de artefatos em madeira, e a cooperativa passa a funcionar em um terreno ao lado da casa do presidente da cooperativa. Os artefatos feitos pelos cooperados eram vendidos e com o dinheiro pagavam as máquinas.

Os ganhos para os cooperados eram esporádico, muitos trabalhavam meio período e faziam “bicos” fora da cooperativa para sobreviver, outros tinham alguém na família que trabalhava para garantir o sustento da família. A proposta era estruturar o projeto para que ele começasse a dar retorno financeiro.

Neste período não houve ganho econômico para os cooperados, além disso, havia muito conflito em relação à organização do trabalho, desconfianças internas, falta de transparência das decisões e da contabilidade, além de interesses opostos entre os membros.

O primeiro presidente da cooperativa era também presidente da associação, ele tinha laços de amizade e confiança de seus vizinhos, mas não possuía o apoio de todos. Um dos cooperados explica que ele foi eleito como presidente pelo fato de ter sido dele a idéia de formar uma cooperativa de embalagens de madeira. Assim o grupo acreditava estar reconhecendo sua contribuição para a cooperativa. Os outros componentes da diretoria foram escolhidos por terem conhecimentos em produção de embalagens e de administração, bem como por terem mais escolaridade e, portanto, seriam os mais aptos a tomarem as decisões. Por outro lado, os cooperados discordaram desde o início com a forma como as decisões estavam sendo tomadas pela diretoria.

Uma das decisões mais importante para a cooperativa foi a de alugar um barracão para iniciar a produção de embalagens, o valor do aluguel era de aproximadamente R\$ 3.000,00 (três mil reais). O grupo permaneceu neste barracão durante um ano. Os cooperados entrevistados afirmaram que se surpreenderam com o valor alguns disseram que ficaram com medo de não conseguir pagar, mas ficaram entusiasmados por ter um local tão bem equipado e grande. Os entrevistados colocaram que esta decisão foi tomada por alguns membros da diretoria e que muitos questionavam a forma como a decisão havia sido tomada.

Dois membros da diretoria haviam pedido demissão de seus empregos anteriores em uma empresa de montagem de caixas de madeira para trabalhar na cooperativa, mas eles não haviam feito o curso completo de cooperativismo, tendo participado esporadicamente do curso. Isto fez com que houvesse muitas concepções diferentes acerca da proposta. A primeira diretoria eleita fez vários contatos com empresas fornecedoras de madeira para reciclagem e com empresas compradoras de embalagens e artefatos em madeira.

Um grupo da diretoria, formado pelos membros considerados mais “experientes” em administração, controle financeiro, e produção de caixas de madeira se reunia com os técnicos da Universidade para fazer o fechamento de entrada e saída de produtos da cooperativa, mas segundo o relato de alguns cooperados, aqueles que não faziam parte deste pequeno grupo não sabiam o que estava acontecendo na cooperativa. As decisões eram tomadas por estes membros da diretoria sem o conhecimento dos demais. Conforme dito por um dos cooperados, este pequeno grupo excluiu os outros membros da diretoria alegando que eles não sabiam fazer o trabalho.

### **6.1.2 O desvio de matéria-prima e a crise**

A produção das caixas e a venda de madeira reciclada não estavam trazendo retorno econômico para o grupo. Alguns cooperados começaram a desconfiar de três membros da diretoria e descobriram que a venda das madeiras da cooperativa estavam acontecendo à noite, quando todos os cooperados já haviam saído do barracão.

Rita, uma das cooperadas-fundadoras, conta que marcava as madeiras que cortava, que contava quantas estavam na pilha e conferia no dia seguinte. Segundo ela, quando os cooperados perguntavam sobre os controles da cooperativa para os membros da diretoria, havia conflito, “criava um clima”, mesmo entre aqueles que estavam na produção, conforme se verifica na transcrição a seguir:

*“... nós não falava pra não criar um clima assim, a gente sabia que se marcasse iam falar “Ah, tá desconfiando de mim”, só que a gente começou a ver que tava faltando, nessa altura tinha um monte de gente ali cuidando deles, assim, cada um individual tava marcando...”*

Em dezembro de 2001, um dos integrantes da diretoria foi pego em flagrante carregando um caminhão com madeiras para vender fora da cooperativa. Embora tenha sido pego em flagrante, havia muita divergência sobre a decisão a ser tomada a respeito da situação. A descoberta do roubo é contada por alguns membros com muita emoção, todos lembram e relatam como souberam do fato e a reação que tiveram, o sentimento de revolta e o comportamento de outros membros do grupo.

De acordo com os relatos, foram levantadas três formas para a solução e o desfecho da situação. A maioria dos cooperados queria “dar queixa” na delegacia, entretanto uma das cooperadas relata que pediu muito para que o grupo não fosse tão duro, pois ele tinha sido membro da cooperativa e também tinha ajudado até então de outras formas. Ela diz ter argumentado várias vezes, ponderando que se por um lado ele roubou por outro ele tinha dado apoio para o grupo com seu trabalho e conhecimento do assunto. A argumentação desta cooperada foi levada em consideração pelo grupo, entretanto deixou muitos cooperados bastante surpresos (segundo os relatos dos entrevistados) pois na opinião dela, a punição para ele era de que o conselho aplicasse apenas uma advertência e o reintegrasse ao grupo.

Outros membros queriam “levar o caso para a delegacia” e abrir um inquérito para averiguar o fato, com a expulsão de todos os membros da diretoria que estavam presentes no flagrante e que estavam apoiando o membro da diretoria que foi flagrado desviando a madeira. Embora, posteriormente os cooperados tenham relatado que esta teria sido a melhor decisão, não foi o encaminhamento dado pelo grupo. A decisão aceita e implementada foi a de que a queixa não seria feita para que o nome da cooperativa não “ficasse sujo” e para que esta situação não se prolongasse mais, trazendo conseqüências ruins para a cooperativa. Os membros da cooperativa pareciam temer perder o controle do processo e das conseqüências que uma denúncia poderia acarretar. Entretanto, o cooperado não seria readmitido na cooperativa, pois tinha perdido a confiança do grupo.

Assim, a condução da solução para o fato foi dada em assembléia, com a exclusão do cooperado envolvido no flagrante. A forma como cada um conta a decisão do grupo está relacionada à sua posição no momento de decidir o que deveria ser feito. Nas entrevistas realizadas em 2003 havia, ainda, divergências sobre a condução deste evento e suas conseqüências para a cooperativa.

No relato, Rita, Ambrósio e Teresa dizem que foi um erro não dar queixa porque agora todos estão pedindo seus “direitos” por terem trabalhado na cooperativa e, além disso, os cooperados que permaneceram nunca vão poder dizer que o roubo aconteceu porque eles podem até ser processador por calúnia. Outros três entrevistados (Antônia, Regina e Miguel) não têm muita certeza se a decisão foi correta ou se deveriam ter procurado a delegacia. Apenas uma cooperada (Dulce) achou que a decisão foi dura demais e que o cooperado deveria ser reintegrado ao grupo e “perdoado”.

A cooperada que achou a decisão dura demais acredita que o cooperado foi injustiçado e que os membros do grupo *“pararam de raciocinar naquele período, é como se... é como se fossem feras que sentiram cheiro de sangue”*. Existe, segundo relato de um cooperado, um laço de amizade anterior à cooperativa entre Dulce e o cooperado que desviou a madeira. O discurso de Dulce procura enfatizar a revolta do grupo, como algo fora do comum, mas há uma intenção de, com isto, parece amenizar as acusações que o grupo fez e faz em relação ao roubo. A posição desta cooperada causa muito conflito entre ela e outros membros. Ela afirma que o grupo não reconheceu tudo que ele havia feito, e que o grupo que saiu tinha mais dinheiro que os outros,

antes mesmo de entrar na cooperativa, mas os demais cooperados dizem que eles compraram bens com o dinheiro da cooperativa.

Este assunto é recorrente, qualquer dado a mais se torna um elemento para o imaginário do grupo em torno dos ganhos de cada um nesta época, mas nada foi feito no momento de averiguar os fatos e o cooperado envolvido no desvio, portanto os membros apenas criam suposições acerca do roubo.

Logo após as festas de final de ano de 2001 foi convocada uma assembléia extraordinária e neste encontro os membros que faziam parte do pequeno grupo da diretoria que estava conduzindo a administração e o controle das contas comunicam sua saída da cooperativa. Esse desligamento do grupo que tinha conhecimento de todos os processos administrativos e de gestão da cooperativa gera muita insegurança no restante do grupo, pois eles acreditavam que não saberiam conduzir a administração e o controle da cooperativa. A diretoria alega estar saindo porque está sendo acusada de ter roubado a cooperativa, argumentação dada principalmente pelo presidente da cooperativa que era irmão de um dos cooperados pego em flagrante.

Por outro lado, a decisão destes membros em sair, levou o grupo a desconfiar que outros integrantes da diretoria estavam envolvidos no roubo. No momento da assembléia, segundo os relatos, houve muita acusação, pois o grupo tido como o “carro-chefe” da cooperativa disse ter saído da cooperativa porque todos estavam desconfiados deles e não porque um de seus membros foi flagrado desviando madeira da cooperativa. Um dos cooperados relata em entrevista que esta desconfiança somente começou quando eles declararam que sairiam todos.

Embora, segundo os cooperados, nenhuma acusação tenha sido feita até então, a desconfiança de que algo não estava sendo conduzido adequadamente existia desde que as reuniões eram conduzidas “a portas fechadas”, o controle não era transparente e não havia uma preocupação em passar para todos os cooperados como estava a situação da cooperativa, sendo que as decisões eram tomadas somente por este grupo sem conhecimento dos demais.

Esta ruptura feita pela diretoria foi explicada nas entrevistas tanto como uma evidência de que estes membros da diretoria estavam associados ao cooperado pego em flagrante, quanto a um sentimento de injustiça, pois o grupo se apoiava na administração deles para conduzir a cooperativa e, na percepção de alguns entrevistados, a saída destes membros colocou a condução da cooperativa em risco, além de reduzir o número de cooperados, os integrantes que saíram eram os que tinham noções práticas da produção de caixas de madeira e este conhecimento ainda não havia sido passado para outros membros do grupo. Alguns cooperados alegaram que havia pouco interesse dos membros mais experientes em ensinar os demais os processos de produção, uma das pessoas entrevistadas diz que aprendeu tudo olhando como eles faziam, mas que a maioria não tinha iniciativa e esperava que fosse explicado passo-a-passo. Assim, a maioria dos membros do grupo que permaneceram na cooperativa não tinha conhecimento da produção e tiveram receio de assumir a administração do projeto.

Com isto, em janeiro de 2002 a diretoria se desfez, restando somente oito cooperados na cooperativa. Foi nomeada provisoriamente uma cooperada como presidente, sem um número

suficiente de cooperados para formar a diretoria. O grupo ficou desarticulado, as ausências se tornaram cada vez mais freqüentes. Nesta mesma época, a empresa fornecedora de madeira para reciclagem não estava mais fazendo as entregas. O grupo que saiu tinha os contatos de venda e estava fazendo embalagens fora da cooperativa, combinando preços mais baixos com a empresa compradora, assim a cooperativa perdeu tanto os fornecedores quanto os compradores.

Após a ruptura do grupo, a cooperativa teve um esvaziamento e diante da crise, muitos cooperados se ausentaram do projeto. Com isso o grupo deixou de receber mensalmente pela venda de madeiras e pela produção e o aluguel foi atrasando. Ao assumir a administração da cooperativa o grupo descobriu que um dos impostos não foi pago desde a fundação da cooperativa. A dívida com impostos estava em torno de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais). Diante destas dificuldades e sem pedidos de produção ou recebimento de matéria-prima, muitos cooperados se afastaram das atividades da cooperativa, e na busca por um ganho para sobreviver foram trabalhar para a campanha política de 2002, em agosto deste mesmo ano já não havia ninguém presente na cooperativa, somente a presidente comparecia no barracão. Nos relatos, os cooperados afirmam que em muitos momentos pensaram que a cooperativa iria acabar. Neste período somente um cooperado comparecia na cooperativa apenas para não deixar o barracão fechado e “abandonado”.

Após as eleições, em dezembro de 2002, alguns cooperados começam a retornar para a cooperativa, mas a situação das dívidas estava aumentando, pois os atrasos de aluguéis e de impostos se acumularam a cada mês que passou.

No final de 2002, dois membros fizeram algumas tentativas para arrecadar dinheiro para a cooperativa, como fabricação de embalagens de frutas e verduras para a Empresa C. pagando alguns ajudantes, que não queriam ser cooperados, por hora-trabalhada. A Incubadora interveio, pois este procedimento era irregular, a partir disto os membros passam a pensar junto com os técnicos da Incubadora em uma saída para a cooperativa.

No início de 2003 os cooperados voltaram a comparecer à cooperativa, e este momento foi relatado por todos como uma união muito grande no grupo, que contribuiu para que a cooperativa voltasse a funcionar.

A seguir estão partes das transcrições de entrevistas de dois dos cooperados que retornaram à cooperativa que identifica as iniciativas para sua recuperação:

*“...um ia pra uma direção, outro ia pra outra procuramos avalista, procurar meios, então quando nós fomos nessa secretaria foi daí que surgiu, foi dessa visita nessa secretaria que aí nós alarmamos pra meio mundo, nós precisamos sair de lá, porque enquanto nós permanecia lá era três mil por mês, e todo mês caindo, e nós não tinha como pagar, e ia acumulando, nós precisava sair urgente de lá..”. (Dulce)*

*“...depois que ficou só nós ficou nossa, só que daí pra manter três mil de aluguel, ICMS, não tinha como você produzir bastante, mas na cooperativa não se via um olhar errado, olhar torto pro outro..”* (Miguel)

Os cooperados relataram que o quantitativo do grupo, no começo de 2003, oscilou entre sete e dez pessoas, e que estes se uniram, tornando o momento em decisivo para a reestruturação da cooperativa. Ainda havia a lembrança do momento de crise e de revolta com a diretoria que havia “abandonado” a cooperativa. Segundo o relato dos entrevistados, era freqüente ouvir dos membros que haviam saído o questionamento sobre quando eles iriam fechar a cooperativa, pois “ela não iria dar certo”, conforme se verifica na transcrição a seguir:

*“... eles pensaram que eles saíam e a cooperativa ia acabar, até eles montaram uma firma e deram ... onde era freguês nosso eles foram lá, a gente dava um preço, eles dava um preço mais baixo...”* (Ambrósio)

A relação do roubo com a crise se verifica muito presente nas entrevistas de junho de 2003. Após a saída da diretoria os cooperados passaram por um momento de avaliação de suas capacidades de continuar com o projeto da cooperativa “sozinhos”. Eles afirmam que a ex-diretoria disse que eles não conseguiriam, mas que apesar de todas as dificuldades eles tinham conseguido superar as expectativas, e as dificuldades e os conflitos anteriores foram substituídos por uma “união” entre os membros. Estas afirmativas se constataam nos relatos transcritos a abaixo:

*“... na cooperativa não se via um olhar errado, olhar torto pro outro..”* (Miguel)

*“... a nossa produção caiu e não tinha dinheiro pra pagar aluguel, e daí nós tínhamos que arranjar dinheiro pra ir pra outro barracão, então ali nós sentimos a união, ... e daí nós fomos em várias direções, então aquilo uniu a gente de uma maneira que você vê, quando a gente trabalha unido as coisas acontecem...”* (Dulce)

Nesta época, a presidente conta que era um dilema escolher entre pagar o aluguel ou distribuir o dinheiro entre os cooperados. Muitos estavam “passando por necessidades” para continuar na cooperativa, e quando destinava o dinheiro para pagar as dívidas não sobrava nada para dividir, o que gerava muito conflito e desânimo no grupo. Além da dívida com os impostos, a cooperativa foi multada pela Receita Federal por não entregar a declaração de dois anos seguidos. O ICMS atrasado e as multas somavam mais de R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais). Deste total, até junho de 2003, haviam sido pagos R\$ 7.000,00 (sete mil reais) segundo relato da presidente da cooperativa.

A Incubadora começou a mediar com a Secretaria da Fazenda o reenquadramento tributário da cooperativa, tendo sido firmado um acordo com a Receita Federal para que a

cooperativa pagasse o ICMS no sistema simples. A adoção do sistema simples pela cooperativa reduziu a alíquota do ICMS de 18% para 3%. A cooperativa conseguiu permanecer no sistema simples, de setembro de 2002 a fevereiro de 2005.

Segundo o relato dos cooperados, foram realizadas várias tentativas para se conseguir um barracão gratuito, e quando aconteceu cada um trouxe o mérito para si, alguns professores da Universidade falavam que foram eles e os cooperados diziam que quem conseguiu foi a cooperativa. O local disponibilizado pela Prefeitura, em fevereiro de 2003, se tratava da maior parte de um barracão utilizado por projetos sociais, mas para permanecer no barracão eram necessárias no mínimo 20 pessoas.

### **6.1.3 Novo barracão, novos cooperados**

Em março de 2003 a Incubadora começa um curso de formação para novos cooperados. Em agosto deste mesmo ano, em assembléia, dez novos cooperados são integrados ao grupo. O curso finalizou-se em dezembro de 2003, e no seu decorrer aconteceram vários encontros da Incubadora na Cooperativa tanto com os novos membros quanto com o grupo de fundadores da cooperativa.

Alguns conflitos começam a surgir, os antigos cooperados diziam que os novos não tinham o mesmo compromisso com a cooperativa porque não passaram pelos sacrifícios e dificuldades que os fundadores atravessaram. Esta falta de compromisso foi justificada pelo fato de não terem sido eles que compraram as máquinas e que tiveram que lutar para conseguir o que a cooperativa conquistou, tais como: equipamentos, barracão e contratos. Por outro lado, os novos relataram que não sabiam da dívida, e que foram informados após a assembléia e reclamaram por não terem sido informados a respeito do montante dos compromissos a pagar. Alguns se sentiram enganados por não terem sido informados anteriormente que havia uma dívida que seria responsabilidade deles, entretanto, disseram que compareciam e trabalhavam muito mais do que os antigos cooperados pois acreditavam que precisavam se esforçar para a cooperativa dar certo.

Naquele momento, os sacrifícios passados pela cooperativa foram considerados pelo grupo de membros-fundadores como mais um motivo para não desistirem de alcançar o sucesso do empreendimento. Os investimentos nas compras das máquinas representavam para eles uma conquista e este grupo buscou afirmar sua identidade a partir dessa representação como fundadores o que os diferenciava dos novos integrantes da cooperativa.

No final das entrevistas em 2003, todos os cooperados-fundadores relataram que nada do que eles imaginaram se realizou, pelo contrário, tiveram dificuldades, obstáculos e frustrações nunca imaginadas, muito diferente daquilo que idealizaram no começo, ainda no curso de formação. Alguns cooperados saíram definitivamente da cooperativa, outros voltavam a frequentar o espaço da cooperativa para acompanhar se a cooperativa iria voltar a receber madeira e atender

pedidos, bem como para conhecer os novos integrantes, apresentando-se como fundadores, realçando um diferenciamento que suscitou conflitos na cooperativa.

Em 2004 a pesquisadora realizou com o grupo de fundadores a elaboração de um quadro cronológico da história da cooperativa, a partir das entrevistas realizadas em 2003, nas quais se verificou orgulho nos relatos dos fundadores acerca do que conseguiram montar, porém, ao mesmo tempo, demonstravam suas frustrações, pois mesmo se vendessem todas as máquinas não conseguiriam pagar nem a metade da dívida que a cooperativa acumulou. Muitos relataram que as máquinas eram o que os prendia à cooperativa, foi tão difícil conseguir que era difícil abrir mão delas e fechar a cooperativa. O grupo participou do trabalho, tanto na construção do quadro da história da cooperativa, quanto nos momentos de confronto entre os membros nos quais a pesquisadora procurou mediar os diferentes relatos e interpretações de seus membros acerca dos eventos ocorridos, no qual os cooperados explicitaram alguns pontos de conflito, procurando desenvolver um espaço entre eles para a construção de consensos. Foi um trabalho que teve duração de apenas 2 meses mas que revelou ser um potencial para pensar com os membros os pontos de entrelaçamento de sentidos que contribuem para a intensificação dos conflitos.

#### **6.1.4 Entrevistas de 2008 e 2009**

A partir da dissertação de mestrado e do trabalho de intervenção em “Residência Social” se configurou um problema central desta pesquisa e que mobilizou a busca em compreender como estes sentidos que estão sobrepostos e que atuam nos conflitos e nas dinâmicas do grupo, produzem ambigüidades discursivas que podem impactar nas relações entre os cooperados.

Em junho de 2008 a pesquisadora retornou à cooperativa para fazer contato com o grupo. Nesta ocasião, somente quatro cooperados estavam comparecendo na cooperativa, sendo três esporadicamente e um diariamente.

Na primeira entrevista com uma das cooperadas que iniciou no projeto em agosto de 2003, se verifica nos seus relatos a dificuldade que a cooperativa estava enfrentando e a existência de grande diferenciação entre os fundadores e os novos cooperados. . No decorrer da pesquisa ela fez um trocadilho que tem sido freqüente entre o grupo que continua comparecendo na cooperativa , quando os cooperados atuais se referem aos fundadores falam com um “a” sutil inicial, ou com o “a” bem enfatizado, dependendo do contexto, dizendo “a-fundadores”, é recorrente nas entrevistas os cooperados afirmarem que a cooperativa estava “afundando”.

Dois cooperados, Ambrósio, que é um dos fundadores, e Marta, que iniciou as atividades na cooperativa em junho de 2003, relembrou alguns eventos importantes que ocorreram entre 2004 e 2009. Ambrósio também mostrou alguns cadernos de registro e disponibilizou-os para que a pesquisadora pudesse reproduzir uma cópia dos registros.

Na primeira visita os dois cooperados e outros três novos integrantes mostraram o barracão, os entulhos no pátio e dentro da cooperativa, as máquinas que estão funcionando e as

máquinas paradas, os pedidos a serem entregues, alguns artefatos de madeira como banquetas, mesinhas, pequenas esculturas, algumas peças de utensílio doméstico e, também, vários paletes confeccionados para um cliente que desistiu da compra porque foi cobrado um valor maior do que havia sido combinado. Nesta ocasião foram mostradas, ainda, as máquinas compradas por via do projeto firmado com a Fundação Banco do Brasil em setembro de 2005, sendo a Incubadora a responsável por fiscalizar o cumprimento contratual do projeto.

Entre junho de 2008 e janeiro de 2009 foram realizadas 8 (oito) visitas ao grupo, com cerca de 30 entrevistas. As gravações das entrevistas totalizaram mais de 800 páginas de transcrição, um *corpus* discursivo que possibilitou analisar diferentes ambigüidades no grupo. Com os dados coletados a partir das entrevistas e dos registros disponibilizados foi possível reconstruir parte da história da cooperativa, que se encontra no apêndice 1 deste trabalho.

Alguns fatos importantes relatados pelos cooperados nas entrevistas ajudaram a *compreender* as dificuldades e conquistas da cooperativa entre 2004 e 2009. Em fevereiro de 2004 a dívida relativa ao ICMS somada a outras contas a pagar chegava a R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) , a qual foi dividida em 48 vezes. Em 2009 as parcelas referentes ao ICMS estavam em torno de R\$ 300,00 (trezentos reais) por mês. Mesmo com a dívida os cooperados conseguiram separar uma quantia para dividir entre os membros no decorrer de 2004.

Em março de 2004 foi realizada uma assembléia para a eleição da nova diretoria. Nesta época passaram a produzir caixas e começaram os conflitos no grupo acerca da divisão dos ganhos, pois parte do grupo queria dividir uma maior quantidade e outra parte do grupo priorizava o pagamento das dívidas. Em maio deste mesmo ano voltaram a receber doações de madeira reciclada e começaram a vender o material beneficiado.

De acordo com os relatos, em 2005 começaram a dividir uma quantia maior dos ganhos da cooperativa, cada cooperado passou a receber entre R\$ 500,00 (quinhentos reais) e R\$ 700,00 (setecentos reais) por mês. Em março de 2005 fizeram um curso de marcenaria e em maio de 2005 a Incubadora iniciou o processo de desincubagem que finalizou em dezembro de 2005, tendo sido realizados, neste período, vários encontros (conforme quadros do Apêndice G).

Em 2005 a cooperativa vendeu madeira beneficiada, produziu peças em madeira, conseguiu pagar parte da dívida e separou uma quantia para fazer a divisão dos ganhos de forma mais equilibrada. Em 2006 diminuíram os pedidos, sendo que em julho a cooperativa perdeu um cliente, que segundo um dos cooperados, o motivo foi devido à insatisfação do cliente com a qualidade das caixas produzidas. Em setembro a cooperativa recebeu as máquinas compradas com recursos do Projeto da Fundação BB. Assim, conseguiram manter a cooperativa funcionando até final de 2006, mas com muita instabilidade.

Em 2007 a maioria dos cooperados saiu do grupo. O ano começou sem divisão dos ganhos e em maio perderam seu maior fornecedor de matéria-prima. A partir de julho apenas 2 (dois) integrantes permaneceram na cooperativa, com o intuito de não fechar o projeto, esperando que a situação melhorasse. A Incubadora relatou que em 2008 não acompanhou o grupo por falta de recursos financeiros, que houve uma demanda do grupo por maior acompanhamento, mas a

Incubadora estava passando por momentos de descontinuidade dos projetos devido à escassez de recursos , além da grande rotatividade de bolsistas, estagiários e técnicos.

Entre fevereiro e outubro de 2008 os membros da cooperativa oscilaram entre fechar a cooperativa, transformar o projeto em uma empresa ou integrar novos membros. A maior preocupação era com as dívidas e a forma de pagá-las. Um dos cooperados levantou a hipótese de fazer alguns carnês para que cada um pagasse sua parte da dívida com a cooperativa. Assim, na medida em que cada cooperado quitasse sua parcela seria desligado da cooperativa e ficaria com o “nome limpo”. Entretanto, esta possibilidade foi descartada pela Incubadora por ser inviável juridicamente, pois sendo a cooperativa uma organização coletiva, ela não poderia parcelar entre os cooperados, uma dívida que é coletiva.

Os cooperados também cogitaram a possibilidade de vender o maquinário para pagar a dívida, mas ao consultar a Incubadora foram informados de que eles somente teriam a posse das máquinas do projeto da Fundação Banco do Brasil, após 5 (cinco) anos de firmado o contrato que iniciou em 2005. As máquinas compradas pela cooperativa em 2001 não eram suficientes para quitar a dívida de cerca de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), visto que a melhor proposta de compra recebida foi de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) e a maioria dos cooperados não tinham condições financeiras de arcar com sua parte no pagamento da dívida.

Caso os cooperados mudassem o modelo para uma empresa ou fechassem a cooperativa teriam que devolver as máquinas oriundas do projeto da Fundação Banco do Brasil, entregar o barracão a prefeitura e pagar a dívida de ICMS em torno de R\$ 15 (quinze mil reais), conforme relatos dos cooperados. Um dos cooperados, Ambrósio, desabafou e disse que não dormia direito desde que a cooperativa “começou a afundar”, e que assim que a dívida fosse quitada ele sairia da cooperativa.

Os cooperados deixam implícito nos relatos que a Incubadora dificultava as tentativas do grupo em tornar a cooperativa uma empresa, além disso, o fechamento da cooperativa deixaria “o nome” dos cooperados associado às dívidas.

Segundo Ambrósio, seria muito difícil outros cooperados pagarem parte da dívida por não se preocuparem em terem seu nome associado às dívidas, mas ele afirma que não poderia ficar com o “nome sujo” pois seu sustento depende dos “negócios” que faz, vendendo ovos e outros produtos.

Marta, outra cooperada que está no grupo desde 2003, afirmou varias vezes que tanto a família quanto os vizinhos a pressionam para sair da cooperativa, bem como mencionou que os cooperados antigos duvidam que ela não esteja recebendo nada, pois não faz sentido ela permanecer na cooperativa nestas condições. Entretanto, ela disse que gosta muito do ambiente, que o tempo que trabalhou na cooperativa descobriu que era isso que ela queria, ou seja, poder participar, falar, e que ela queria trabalhar, bastaria a cooperativa “encontrar um rumo”, declarou, também, que tem muita vontade que a cooperativa desse certo.

Em fevereiro de 2008 estes dois integrantes decidiram fechar a cooperativa e a Incubadora inicia o processo para liquidação da cooperativa. Entretanto, em setembro deste

mesmo ano, a cooperada que ainda permaneceu na cooperativa tem uma conversa, sobre o fechamento da cooperativa, com um ex-cooperado que era presidente de associação de bairro e ele se comprometeu a tentar reerguer a cooperativa, assumindo o projeto e colocando algumas pessoas vinculadas a um programa de reabilitação de dependentes químicos. Ela relatou que ficou muito entusiasmada, mas que com o passar do tempo começaram a aparecer outros problemas, pois ele se colocava como “dono” da cooperativa. Em outubro de 2008 fica decidido que serão incorporados novos integrantes e a Incubadora interrompe o processo de liquidação da cooperativa.

Nas primeiras entrevistas foi possível perceber que tanto a cooperativa quanto a Incubadora estavam passando por um momento de “intervalo”, de mudanças. A Incubadora não estava atuando nos grupos, pois aguardava novos projetos, bem como os recursos eram irrisórios para condução das atividades, e a Incubadora estava com um número bastante reduzido de pessoal, além disso, estava passando por uma mudança de sede após 10 anos com a sede próxima a outras atividades executadas pelos membros do grupo e em local central. Por outro lado, a nova sede ficaria mais próxima para os técnicos e bolsistas especialistas nas atividades dos novos grupos incubados na zona rural.

A cooperativa passou por momentos instáveis em 2008, em várias ocasiões seus membros chegaram a definir o fechamento da cooperativa. Os integrantes relatam que a crise e a desestruturação da cooperativa aconteceram por terem perdido as doações de matéria prima e devido à falta de venda de carregamentos, resultando no esvaziamento da cooperativa. Além disso, durante 2008 a cooperativa não recebeu madeira suficiente para pagar as parcelas da dívida, e desde 2007 não receberam nenhum tipo de ganho, pois o pouco de recursos financeiros que entrou “estava indo todo para pagar dívidas”. Durante 2008 deixaram as máquinas paradas, esperaram que os antigos saíssem e que novos cooperados entrassem no projeto, mas não sabiam como fazer e quanto tempo iria demorar para que isto acontecesse. Assim, eles relatam que permaneceram aguardando as orientações e decisões da Incubadora, mas oscilando entre fechar, transformar a cooperativa em uma empresa ou buscar novos integrantes para compor um número mínimo de cooperados.

O grupo oscilou entre fechar e recomeçar o projeto, mas pediu apoio à incubadora para reestruturar a cooperativa. Em janeiro de 2009 a Incubadora começou o planejamento do curso de formação para os novos integrantes.

Até o final das entrevistas, em maio de 2009, as máquinas advindas do Projeto com o Banco do Brasil não haviam sido instaladas por depender de reforma na fiação elétrica, instalação de novas linhas e outras adequações no local. O grupo não estava trabalhando por estarem esperando a Assembléia e buscando reorganizar a cooperativa. Antes de começar as atividades, os cooperados que comparecem à cooperativa queriam primeiro “tirar os cooperados antigos” que não estão participando, depois integrar novos cooperados e então recomeçar a produzir. Há um receio de que os cooperados antigos não saiam da cooperativa, fiquem sem trabalhar enquanto

não tiver dando retorno econômico devido à necessidade de pagar a dívida, mas quando a cooperativa passar a dar retorno, voltem com a intenção de dividir os ganhos.

Era muito freqüente nos relatos deles o receio de que os antigos cooperados não ajudassem a reerguer a cooperativa e depois de paga a dívida voltariam para a cooperativa para receber como os outros. Eles enfatizam que havia pessoas em outros momentos da cooperativa que iam para o barracão e faziam “corpo mole”, não trabalhavam e depois recebiam igualmente, pois tudo era “dividido por hora”. A idéia de que na cooperativa tudo “tem que ser igual” parece ter gerado muitos conflitos na forma de divisão dos ganhos.

Em uma das últimas etapas da pesquisa, em janeiro de 2009, existia no grupo um clima de tensão. Marta, que havia permanecido na cooperativa desde 2007, mesmo não tendo nenhum retorno financeiro, disse estar decepcionada com a cooperativa, afirmando: “se eu soubesse que ia resultar nisso, jamais teria entrado na cooperativa”. Ela conta que ninguém quis assumir a cooperativa e que a Incubadora “*não deixa*” (*sic*) transformar a cooperativa em uma empresa, pois teria que ser devolvido o maquinário do Projeto da Fundação Banco do Brasil. Por outro lado, segundo os relatos de alguns cooperados, João, o cooperado que ela relata ter assumido a cooperativa e que traria novos membros, “*está tentando tomar conta da cooperativa*”. Ao conversar com outros cooperados percebe-se um receio em falar abertamente sobre João, embora em alguns relatos eles deixem implícito que não confiam nele e em outros falam que João é “um pouco autoritário”. Marta relatou que os novos não sabem como funciona uma cooperativa e deixam João decidir e mandar no grupo.

Ambrósio relatou que gostaria de sair da cooperativa e que só está no grupo ainda porque teme ficar com dívida no nome dele, seu objetivo era sair sem dívidas. Outros dois novos integrantes estavam divididos, um deles contou que existem muitas oportunidades para a cooperativa e que eles poderiam confeccionar vários produtos de mercearia, acreditando que possa dar certo porque João está trazendo pessoas novas de uma igreja e da associação. Nos relatos, os cooperados falam, ainda, que João é “muito político” e pode fazer muito bem para a cooperativa. Outro cooperado novo no grupo, falou que estava ali para ver se vai funcionar, mas que ele não dependia da cooperativa, fala que se dependesse estava “frito” pois “não dá dinheiro nenhum trabalhar” ali, “não por enquanto”. Este cooperado não permaneceu no grupo em 2010, segundo relato de outros cooperados ele saiu porque precisava de um emprego fixo.

Marta teme que o João “use as pessoas da igreja” como se fossem empregados em uma empresa, onde ele seria o chefe e o grupo subordinado a ele. Marta explicou que no estatuto da cooperativa tem um pré-requisito no processo de inserção de novos integrantes, no qual afirma que os novos membros devem participar de um curso sobre cooperativismo e autogestão para que possam ser integrados na cooperativa, possam participar da assembléia e serem candidatos à diretoria. Ou seja, o pré-requisito impediria a inserção de membros que não conhecessem o modelo cooperativista e assim evitaria a inversão para um modelo heterogestionário. Por estar no estatuto, o curso está sendo demandado pelo grupo para a Incubadora que em 2009 começou a planejar o processo de inserção dos novos membros. Marta tem a expectativa que ao fazer o

curso as pessoas entendam o que é uma cooperativa, evitando assim uma possível malversação do espaço da cooperativa para se praticar um modelo de empresa.

Para Marta o curso tem a função de conscientizar os novos membros sobre a proposta da Economia Solidária, o trabalho autogestionário, os ideais e desafios da cooperativa de forma que eles compreendam o sistema de uma cooperativa, a diferença entre o modo como funciona uma empresa e uma cooperativa, e quais são as finalidades do trabalho cooperativo. Ela acredita que neste momento, por estar acontecendo uma transição muito grande na qual a grande maioria dos antigos membros está deixando a cooperativa e um grande contingente de novos associados irá chegar, há o risco de uma perda da compreensão da proposta do trabalho solidário, e segundo seu relato, o risco de que a cooperativa funcione internamente como uma empresa.

Marta parece depositar uma grande expectativa na finalidade do curso como uma oportunidade de prevenir que não haja a perda do sentido inicial da cooperativa. Mas ela fala que é importante que “todos saibam onde estão entrando”, lembrando que quando entrou na cooperativa não sabia da dívida. Ela afirma várias vezes que achou errado a Incubadora e os membros da cooperativa não contarem, e que neste grupo ela espera que eles saibam exatamente onde estão entrando.

No início de 2009 existia um clima de tensão no qual os membros procuraram manter a normalidade para atender alguns pedidos esporádicos. As relações entre a cooperativa e a Incubadora pareciam tensas e em uma reunião entre os dois grupos para planejar o Curso para os novos integrantes, Marta falou sobre a importância de explicar “como a cooperativa funciona de verdade”. Alguns técnicos revelaram que esperam que os membros da cooperativa se exponham mais nas reuniões, falando que é importante todos terem espaço para participar e expor o que acontece na cooperativa.

Em uma entrevista individual, um dos técnicos comentou que os antigos cooperados pediram para que a Incubadora interviesse mais em relação às decisões de João, pois temem que ele domine as outras pessoas. Por outro lado, os técnicos esperam que os membros da cooperativa assumam mais este papel no grupo, pois a cooperativa é deles e são eles que podem fazer esse enfrentamento às decisões impostas por João. Um dos técnicos falou que pode intervir colocando as limitações em transformar a cooperativa em uma empresa, pois a Incubadora é responsável junto ao Projeto do Banco do Brasil em manter as máquinas para uma cooperativa e não para uma empresa. Em outros momentos este mesmo técnico questiona se uma empresa não seria mais adequada para um grupo menor de pessoas, pois a cooperativa paga um imposto muito alto e exige um número maior de integrantes. Ele se pergunta por que uma pequena empresa não poderia também fazer parte de um projeto da Economia Solidária.

Na cooperativa os membros parecem estar em um momento onde começam a pesar os prós e contras de estar no projeto. Por um lado, o grupo tem um barracão, as máquinas, dois marceneiros que podem ensinar o grupo e a participação de João, que se compromete em conseguir material reciclado como matéria-prima e contratos com compradores, bem como os cooperados antigos estão saindo formalmente e novos cooperados se filiando. Por outro lado, a

cooperativa tem muitas dívidas de anos anteriores e vem pagando 18% (dezoito por cento) de ICMS o que “pesa na produção” e, segundo os cooperados, “este é o motivo da cooperativa não dar certo”. Além disso os novos cooperados são pessoas que não conhecem trabalho com madeira e não tem qualificação para trabalhar com marcenaria, não sabem como funciona uma cooperativa, e que pode levar algum tempo para se adaptarem, tempo este que pode ocorrer novas crises e o fechamento da cooperativa com mais dívidas. Existe, ainda, o sentimento de medo que as crises levem o grupo a entrar em conflitos e algum cooperado tentar dominar os outros integrantes, levando a novas crises e a interrupção do processo de reestruturação do projeto.

Em maio de 2009 dois cooperados que estavam na cooperativa acreditam que João deva ser o presidente e ser como um chefe, mas dois outros cooperados temem que João queira ser o chefe e queira mandar no grupo. Eles contam que João “mandou uma cooperada embora”, sendo que o posicionamento do grupo em relação às decisões de João é oscilante. Em uma entrevista Marta comenta que a cooperada foi embora porque “foi burra”, pois ela não sabia como uma cooperativa funcionava e o obedeceu sem saber que ele não poderia mandar ninguém embora. Na entrevista com João, ele fala que vai ser o presidente se ninguém mais quiser e que mandou a cooperada nova embora porque ela não foi profissional, ela não agiu corretamente diante de um cliente, mas não questiona sua atitude por estar em uma cooperativa. Diante desta tensão, a vinda de novos cooperados fica incerta.

A equipe da Incubadora tem receio quanto à atitude de João, visto já ter havido conflito entre ele e alguns técnicos, e segundo os técnicos, terem ocorrido muitas decisões unilaterais por parte de João na cooperativa. Nas entrevistas, duas técnicas relatam que se sentiram intimidadas por ele no decorrer de 2009, elas mencionaram que a atitude de João chega a ser ofensiva em relação ao trabalho delas, uma vez que ele diz não precisar delas ou da Incubadora, pois tem uma advogada, e que a Incubadora não faz nada pela cooperativa.

Uma das técnicas relatou que gostaria que a cooperativa fechasse, que o processo de encerramento está todo pronto, só falta a decisão do grupo, e ela não vê outra saída para a cooperativa, outra técnica relata que houve muito investimento de trabalho da equipe da Incubadora na cooperativa e que eles demandam sempre que a incubadora intervenha nos momentos de crise, mas não seguem as orientações dadas pelos técnicos. Entretanto, paralelamente a estas diferentes avaliações, a Incubadora estava organizando um curso de formação para os novos cooperados, ainda sem saber quantas pessoas estariam sendo chamadas e se realmente irão para o curso. Este curso, que era para ser ofertado em 2009, não aconteceu e foram efetuados apenas alguns encontros entre os novos integrantes e a Incubadora para que pudessem ser integrados à cooperativa em julho de 2009.

Os antigos cooperados assinaram uma carta de desistência que foi levada para a assembléia. Na assembléia de julho de 2009 a cooperativa elegeu uma nova diretoria, na qual João foi eleito presidente, Marta no financeiro e Ambrósio como secretário. Marta relata na última entrevista que a Incubadora queria que ela fosse a presidente, mas ela tinha receio de deixar o

financeiro com o João pois ele gasta muito, conta, ainda, que esse pedido foi feito porque a Incubadora “não confia” no João. Logo após a assembléia houve um conflito entre a Incubadora e João que caracterizou para a Incubadora uma tentativa de manipulação do processo cooperativista conduzido por João de forma irregular. Esta situação de conflito levou o coordenador da Incubadora a não liberar a ata da assembléia, pois caracterizou, segundo um dos técnicos da Incubadora, João tentou manipular a assembléia. Posteriormente, Marta relatou que os integrantes que João trouxe para a cooperativa não tinham interesse em trabalhar como cooperados. Marta relata que estes integrantes que seriam incluídos na assembléia de 2009 compareceram alguns dias na cooperativa, mas não trabalharam, alguns chegaram a levar algumas coisas da cooperativa sem pagar, mas compareceram por pouco tempo ao barracão, logo desistiram.

Como a assembléia não foi formalizada, os membros não assumiram a diretoria e a situação da cooperativa permaneceu como estava anteriormente. Marta, em março de 2010, contou que o coordenador da Incubadora falou por telefone com ela afirmando que somente vai comparecer na cooperativa quando os cooperados “tomarem uma decisão” e estiverem certos desta decisão. Assim, os cooperados não estão esperando pela Incubadora e procuraram outras parcerias para conseguir apoio para a cooperativa. Ela conta que, embora “a universidade não goste do [João], é ele quem leva comida para a cooperativa, ajuda, faz as compras, traz frutas, “corre atrás das coisas”, mas disse, também, que João muitas vezes promete coisas que ele não pode cumprir, que tem que saber falar com ele, que não pode deixar ele mandar; além disso, segundo Marta, existe um dos integrantes da cooperativa que “não aceita o João” e que há outros conflitos internos, mas que estão tentando se “reerguer”.

Na opinião dos cooperados, Marta e Ambrósio, não dá para fechar a cooperativa sem pagar a dívida, visto que os antigos cooperados que estão afastados da cooperativa afirmaram que não vão pagar nenhuma parcela dessa dívida, ficando a cargo somente de 2 cooperados assumir a obrigação de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais).

Além disso, em 2010 as máquinas doadas pela Fundação do BB estarão em posse da cooperativa e quem ficar até o final poderá dividir o valor das máquinas, caso a decisão seja o encerramento das atividades. . Marta falou que não quer que isso aconteça, mas que tem integrante que fica “de olho” nas coisas da cooperativa, *“não é amor pela cooperativa é amor pelas coisas que a cooperativa tem”*. Marta contou, ainda, que no começo de 2010 ocorreram alguns pedidos de móveis e que um dos cooperados marceneiros recebeu 20% do valor total da venda e o restante foi para pagar o material, a dívida de ICMS, os impostos incidentes sobre as vendas e as contas da cooperativa. Relatou, também, que teve alguns pedidos em que os cooperados saíram perdendo devido ao baixo valor cotado pela cooperativa, mas que atualmente estão cuidando para que isso não se repita.

Marta relatou que continuam “esperando para ver o que vai acontecer” e “tentando reerguer a cooperativa”. Afirmou que a cooperativa está nesta condição desde 2007, sendo um empreendimento que passou por muita instabilidade. Ela reclamou por ter assumido as “tarefas

domésticas” da cooperativa e diz que está na cooperativa porque não queria ser “doméstica”, mas que agora é a “doméstica” da cooperativa. Marta afirmou que os conflitos ainda são muito constantes e que é muito difícil mudar, acrescentou ainda que o mais complicado é fazer com que as pessoas entendam o que é uma cooperativa e conseguir que todos trabalhem para que ela dê certo. Quando falou da Incubadora disse que está difícil conversar com o coordenador porque ele “ameaça tirar as máquinas” e devolver o barracão se eles não continuarem como cooperativa, dessa forma eles estão sozinhos para tentar “reerguer” o projeto. Ficou implícita em seu relato a busca ainda premente no grupo em transformar a cooperativa em uma empresa

Em um determinado momento no fim da entrevista, Marta questionou a pesquisadora por que não avisaram para eles que fazer cooperativa era tão difícil. A cooperativa CES, até o final da última entrevista, em março de 2010, continua na mesma situação, ou seja, não foi dada posse aos membros da Diretoria eleita e a Incubadora está aguardando a decisão do grupo.

## 6.2 BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA INCUBADORA IES

O intuito deste capítulo é apresentar algumas características do programa da Incubadora IES, sua atuação e objetivos junto aos grupos incubados, especialmente na Cooperativa CES. A contextualização e história da Incubadora IES descrita neste capítulo estão baseadas, principalmente, nos relatórios e artigos publicados pela Incubadora desde sua institucionalização na universidade na qual está locada. Portanto, esta construção da história da Incubadora se baseia nos registros disponíveis publicamente (sites, relatórios e artigos<sup>410</sup>) e complementados pelos relatos dos técnicos e bolsistas nas entrevistas realizadas para a pesquisa.

A Incubadora IES é um programa de extensão universitária que tem como papel a intervenção social, comunicação e pesquisa no âmbito da comunidade acadêmica e local. A Incubadora iniciou seu processo de institucionalização na Universidade no início do segundo semestre de 1998 quando alguns professores de diferentes áreas participaram de um seminário em cooperativismo ministrado por uma Incubadora de Cooperativas já formada e atuando em outra Universidade.

No segundo semestre de 1998 foram mobilizados professores e técnicos que passaram a planejar a capacitação de uma equipe de professores, técnicos e alunos com o objetivo de formar uma equipe interdisciplinar. Em março de 1999 a Incubadora IES foi lançada como programa de extensão, formando equipes interdisciplinares para acompanhar e formar os grupos que passaram pelo processo de incubagem.

A Incubadora iniciou em 1999 com cerca de 24 grupos sendo incubados, envolvendo uma equipe interdisciplinar composta por cerca de 7 (sete) docentes, 4 (quatro) técnicos e 14 (quatorze) alunos, o número de integrantes oscilou ao longo do trabalho da Incubadora, com a

---

410 Um artigo publicado em 2001 faz uma comparação entre as Incubadoras atuantes. Cf.: CRUZ, Antonio. É caminhando que se faz o caminho: diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. **Revista Cayapa**, v. 4, n. 8, p. 38-57, dic. 2004.

saída de alguns integrantes e inserção de novos participantes no projeto. Os empreendimentos da Incubadora foram acompanhados durante o período de cerca de 3 (três) anos, sendo que muitos não foram formados e quatro deles foram desincubados ao estarem inseridos no mercado, um dos empreendimentos desincubados foi a Cooperativa estudada neste trabalho.

Os primeiros grupos tomaram conhecimento do projeto por meio de outras organizações, como as associações de moradores, por exemplo, participando do processo de sensibilização e incubagem e alguns até a desincubagem.

A partir de sua implantação, a Incubadora IES passou a atuar na formação de grupos e a se relacionar com diferentes agências de pesquisa, ensino e extensão e com órgãos de financiamento voltados para estímulo do associativismo, do cooperativismo e da Economia Solidária, assim como se aproximou de movimentos sociais locais, de organizações e associações comunitárias e de órgãos governamentais de apoio, de estímulo ao desenvolvimento econômico e social tanto local como regional e nacional.

O projeto depende de apoio e fomento governamental e a rede de parcerias oscila conforme as políticas públicas implantadas nos governos Municipal, Estadual e Federal, que disponibilizam recursos de diferentes fundos de acordo com as prioridades dadas por cada política governamental.

A Incubadora desde 2006 atuou em dois campi, expandindo seu trabalho em regiões diferenciadas, principalmente na formação de multiplicadores. A Incubadora IES participa de duas Redes Universitárias de apoio mútuo no estímulo ao cooperativismo e à Economia Solidária, ambas com mais de 40 instituições vinculadas.

Em 2001 foi criado um Núcleo de Estudos e Pesquisas vinculado a uma pós-graduação que implementou uma linha de pesquisa específica em cooperativismo. Assim, o tema da Economia Solidária e do Cooperativismo foi e está sendo discutido em pesquisas de mestrado e doutorado, fazendo parte de vários debates em disciplinas de graduação e pós-graduação de alguns cursos da universidade, no sentido de estimular a reflexão e sensibilizar os alunos para o trabalho em diferentes movimentos sociais e solidários. A inserção de professores e alunos de diferentes áreas estudando e participando de reuniões teóricas sobre cooperativismo e Economia Solidária além de criar um maior envolvimento de alunos e professores ao projeto, também cria maior visibilidade do Programa da Incubadora nos diferentes contextos acadêmicos: seminários, encontros, congressos, publicações de artigos, lançamento de livros e revistas temáticas, criação de disciplinas optativas ou inclusão de temas em ementas de disciplinas eletivas.

Em 2004 foi lançado um programa estadual de estímulo à Economia Solidária que garantiu apoio ao projeto e possibilitou a ampliação do número de beneficiados pelo programa da Incubadora, fortalecendo suas ações, também, na formação de agentes multiplicadores em todo Estado.

Entre 2004 e 2007 a Incubadora fez a pré-incubagem de 62 grupos, sendo que encaminhou para a incubagem apenas 6 grupos. Segundo relatos da equipe entrevistada, em 2008 houve uma redução de recursos humanos e de recursos materiais disponibilizados tanto pela

Universidade quanto pelas agências financiadoras, acarretando em considerável diminuição da equipe e dos acompanhamentos aos grupos incubados. Alguns técnicos chegaram a questionar se seria possível dar continuidade ao projeto sem maior apoio institucional.

Em 2008 foram incubados e acompanhados 6 grupos, entre cooperativas já formalizadas e grupos em formação. No final de 2008 a Incubadora voltou a estruturar sua equipe de trabalho, contratando novos profissionais com experiência em educação popular e atuação em movimentos sociais, além de incorporar alunos de áreas ligadas à demanda dos grupos incubados na zona rural e urbana.

Em 2009 a Incubadora IES contava com várias parcerias nacionais e internacionais. A coordenação da Incubadora IES agradeceu, em relatório entregue à Rede de Incubadoras, especialmente às parcerias locais ligadas ao Fórum do Lixo. Neste mesmo relatório a coordenação pontua que existem diferentes perspectivas sociais e políticas entre os parceiros, mas que são parcerias imprescindíveis para o êxito do trabalho desenvolvido pela Incubadora nos grupos.

A Incubadora consolidou seu trabalho na incubação de cooperativas por meios destas parcerias assim como ofertou cursos de formação de agentes públicos para atuarem como multiplicadores do cooperativismo e do associativismo. Os Cursos de Capacitação foram ofertados em parcerias, pois os grupos demandavam diferentes conhecimentos técnicos e tecnológicos.

Até 2009 cerca de 40 grupos receberam suporte para pré-incubagem com cerca 96 (noventa e seis) horas de formação, atendendo a cerca de 680 pessoas no Estado. Ofertou, também, um curso de 180 horas para 150 agentes públicos ligados a órgãos públicos do Estado. Segundo relatório publicado em 2009 a Incubadora também foi responsável pela formação de 214 educadores em Economia Solidária e Cooperativismo.

### **6.2.1 Objetivos do Programa da Incubadora**

Nos artigos e relatórios publicados pela Incubadora IES os objetivos definidos da Incubadora estão sempre relacionados à inserção de cooperativas populares no mercado visando à criação de uma rede solidária intercooperativas. Em um dos artigos, a coordenação definiu como objetivo contribuir para a afirmação da cidadania, buscando a interação com movimentos sociais, associações de moradores, sindicatos, outras universidades e o poder público local. Seu público alvo é: trabalhadores em situação de precariedade, desempregados ou em risco de desemprego, subempregados, informais e autônomos.

O processo de incubação objetiva a formação de cooperativas pautada nos princípios de adesão voluntária, de gestão democrática, de participação econômica, de educação, de formação e de intercooperação. A proposta prevê uma forma de organização autogestionária, valorizando as relações democráticas, a autonomia, a cooperação e a solidariedade no grupo.

O cooperativismo faz parte de uma proposta de Economia Solidária que busca estimular a organização do trabalho coletivo e a emancipação do trabalhador baseadas na divisão equitativa dos ganhos, na igualdade nas relações e na ampliação da rede entre os projetos. Portanto sua proposta se opõe ao modelo heterogestionário, competitivo e exploratório do capitalismo.

Para alcançar seus objetivos conta com proposta de trabalho interdisciplinar que envolve professores, técnicos e alunos de diversas áreas de conhecimentos. A equipe se integra ao projeto considerando as necessidades dos grupos incubados. Os participantes da equipe são selecionados de acordo com o comprometimento individual com o projeto da Incubadora e com a Proposta da Economia Solidária. O objetivo é que os integrantes do projeto possam trocar conhecimentos, aprender coletivamente na interação que ocorre no processo de formação dos grupos incubados.

### **6.2.2 Metodologia de organização interna**

A partir dos textos teóricos publicados pela Incubadora, verifica-se que o modelo de gestão adotado é o de “co-gestão”, que compreende dois objetivos: por um lado, desenvolver e respeitar a autonomia individual, e por outro, desenvolver e respeitar a construção coletiva de um projeto pautado pelos objetivos comuns do grupo.

Em um dos trabalhos apresentados pela Incubadora, está definido o modelo de gestão como co-gestão, no limite entre a heterogestão e a autogestão, pois está entre o modelo heterogestionário da Universidade e o modelo autogestionário dos grupos incubados. A estratégia metodológica implementada foi a de valorizar e preservar as decisões dos membros das equipes, estimulando os princípios autogestionários, mas ao mesmo tempo considerando as orientações estatutárias e dos regimentos da *universidade*. Na maioria dos textos da Incubadora se verifica a referência ao modelo de organização interna como de co-gestão. Em um relatório publicado em 2008 a coordenação da Incubadora descreveu o modelo interno de organização da Incubadora como sendo autogestionário, mas não descreveu como a autogestão aconteceria já que formalmente desde a criação da Incubadora existia uma hierarquia interna na tomada de decisões, definido pelo papel de um coordenador, um vice-coordenador e das equipes organizadas por professores responsáveis e pela equipe de formação constituída por estudantes e técnicos. Segundo uma das entrevistadas houve um momento, entre 2006 e 2007 no qual a hierarquia interna não era tão evidente e havia maior colaboração entre os integrantes das equipes.

A proposta metodológica da Incubadora definiu o processo de incubagem como uma construção participativa dos integrantes que fazem parte do sistema de formação em Economia Solidária, Cooperativismo e Associativismo. Dentre as atividades desenvolvidas pela Incubadora estão a realização de reuniões teórico-práticas, a elaboração de relatórios individuais e das atividades e a avaliação do processo para os planejamentos semanais nos grupos incubados, bem como o histórico do processo de incubagem e o acompanhamento.

Segundo os relatos nas entrevistas com alguns membros da equipe da Incubadora, nem sempre essas reuniões aconteciam, pois os horários dos integrantes da equipe muitas vezes eram incompatíveis, os alunos têm períodos de provas e alguns grupos exigiam um dispêndio de tempo maior dos integrantes da equipe, pois funcionavam longe da Incubadora, em outras cidades. Dois técnicos entrevistados relataram que existiram momentos em que era preciso tomar uma decisão e não conseguiam se reunir para discutir as ações que acabavam sendo decididas conforme o “bom-senso” da equipe responsável ou do técnico da Incubadora, respaldado pela coordenação. Para um dos técnicos, partia-se do princípio de que os membros da Incubadora possuíam conhecimentos e formação para tomarem decisões acerca da condução do trabalho com o grupo, pois alguns trabalhavam na Incubadora há mais de três anos. Um dos responsáveis pela coordenação do grupo acreditava que seria preciso maior iniciativa de alguns profissionais que atuavam há mais tempo na Incubadora. Por outro lado, nas entrevistas alguns integrantes da equipe disseram que não se sentiam seguros para tomarem as decisões sozinhos, visto que acarretariam em conseqüências para os grupos. Os acadêmicos e os técnicos relatam que tinham dúvidas acerca do encaminhamento dos trabalhos e das decisões do grupo incubado. Estas questões permaneceram não sendo discutidas e, segundo os relatos, muitas vezes surgiram dúvidas tanto em relação à Economia Solidária, quanto a aspectos técnicos e a necessidade de debater temas metodológicos e polêmicos para a equipe no processo de incubagem.

A autonomia proposta pela Incubadora visava dinamizar as ações do grupo em direção a uma tomada de decisão a partir da reflexão individual de seus membros e de um processo coletivo de construção teórico-prática coletiva para desenvolver as práticas democráticas no compartilhamento de reflexões para a tomada de decisão em grupo. Estas duas dinâmicas são complementares e não excludentes, mas podem se apresentar na dinâmica grupal como conflitantes e até mesmo como paradoxais, dependendo dos conflitos internos do grupo e suas questões indefinidas. Pode-se considerar a partir dos relatos que este processo exigiu que o grupo tivesse tolerância ao conflito e promovesse, constantemente, o debate internamente.

Nos relatos dos componentes da equipe foi explicitado um conflito entre membros que defendiam uma atuação mais técnica da Incubadora e outros que enfatizavam aspectos mais políticos, principalmente em relação à autogestão e à reflexão sobre a missão da Incubadora em relação à proposta da Economia Solidária. Conforme os depoimentos, quando a Incubadora decidia atuar mais na busca de inserção econômica percebia-se uma maior ausência de discussões teóricas e metodológicas apoiadas na autogestão e nos pressupostos da Economia Solidária, relatando que embora estas discussões acontecessem esporadicamente, faltava uma maior interação na equipe. Segundo os relatos os momentos de maior reflexão foram quando a Incubadora acompanhava um número menor de grupos ou seus integrantes na sua maioria valorizavam e refletiam sobre os aspectos políticos da Economia Solidária, o mesmo acontecia quando havia a promoção de relações mais democráticas internamente na organização da Incubadora, com uma maior conscientização dos processos políticos e sociais dos grupos, da equipe e da sociedade. Nos relatos, os membros da equipe avaliam que esta oscilação e

diferenças de discursos, de valores e de práticas podem ter diferentes impactos na forma como são conduzidos os processos de formação e assessoramento aos grupos.

A proposta da Economia Solidária está fundamentada no pressuposto de que tanto os cooperativados quanto os formadores construam relações baseadas na autogestão interna no grupo, na construção de espaços para o debate e na busca, tanto quanto possível, de superar as relações hierarquizadas de saber, as imposições de decisões comandadas por uma autoridade e o direcionamento unilateral das ações do grupo. Este é um desafio constante na Incubadora e que apareceu nas entrevistas como conflitos e polêmicas internas no projeto.

### **6.2.3 Metodologia de atuação nos grupos incubados**

Segundo relatórios publicados, a Incubadora atua no processo de incubação e formação em cooperativismo tendo como objetivo o fortalecimento do sentido de comunidade, comprometendo-se com o desenvolvimento endógeno do local onde a cooperativa irá se estruturar, e pensando na concretização de redes solidárias.

O trabalho da equipe busca se apoiar no conjunto de valores, princípios e objetivos da Economia Solidária para planejar e executar o processo de incubação das cooperativas. O grupo passa por um processo de formação que propõe analisar criticamente aspectos ideológicos do capitalismo, sobre as diferentes formas de organização social e de cooperativismo, bem como seus respectivos valores e princípios. A proposta da Incubadora IES é de formação em cooperativismo, conscientização política, organização do trabalho autogestionário e desenvolvimento de conhecimentos para inserção no mercado.

Os procedimentos metodológicos no início do processo, quando da incubagem da Cooperativa CES em 2000, eram separados em quatro fases inter-relacionadas: 1) Formação (com sondagem preliminar, mobilização/diagnóstico e o curso básico em cooperativismo); 2) Planejamento e Projeto da Cooperativa (planejamento de sua inserção no mercado e aspectos organizacionais e administrativos); 3) Cursos de Capacitação Técnica (cursos nas áreas de atuação da Cooperativa); 4) Administração, legalização e autogestão da Cooperativa (funcionamento interno da Cooperativa, fundação e inserção no mercado).

O trabalho da equipe inicia com a sensibilização para o cooperativismo e com o conhecimento das características e singularidades do grupo que será incubado. Este processo de contato e de sensibilização da comunidade permite um diagnóstico acerca das demandas e a verificação se o projeto, pautado pela Economia Solidária, atende ao grupo. A partir deste diagnóstico, o processo de incubação inicia com um curso de formação em Economia Solidária, em cooperativismo e em vários aspectos administrativos, tecnológicos, jurídicos, de relações humanas e sociais, de saúde, contábeis, organizacionais, de gestão de uma cooperativa, etc. Geralmente o planejamento é realizado em conjunto com os integrantes da Cooperativa com os técnicos, professores e bolsistas onde é criado um plano de trabalho. Porém, quando as

atividades ficam desorganizadas e o grupo não consegue se reunir para planejar e avaliar o processo, cabe aos acadêmicos e técnicos planejarem uma reunião com o grupo individualmente. Ao mesmo tempo em que atua nos grupos a Incubadora passa a desenvolver um conhecimento sobre o processo de formação e incubagem que permite reavaliar e planejar as fases considerando a experiência acumulada no acompanhamento aos grupos. Segundo Lima<sup>411</sup> (2009:02) “de forma geral, a incubação de cooperativas por órgãos ou entidades voltados para a economia solidária tende a manter um caráter educativo na organização, ideologicamente orientado para os princípios do movimento”.

Em 2009 a metodologia de atuação mudou e foi definida em quatro etapas: 1) Ações de pré-incubagem com cerca de 16 horas (diagnóstico participativo, planejamento participativo do processo de incubação, análise do objeto e do mercado, consultorias específicas e planejamento da capacitação); 2) Curso Básico de Cooperativismo com cerca de 80 horas (temas: Cooperativismo, Associativismo e Economia Solidária, pré-estudo da viabilidade econômica); 3) Incubagem com duração entre 1 ano e meio e 2 anos, mas a maioria dos grupos passaram de 3 anos nesta etapa (após a fundação, assessoramento e capacitação para consolidação da Cooperativa, com plano estratégico, análise do cenário, organização interna e inserção no mercado com ênfase em consultorias específicas para cada empreendimento); 4) Avaliação Continuada, a desincubagem propriamente dita, que na Cooperativa estudada teve a duração de aproximadamente 1 ano (desenvolvimento da qualidade técnica, estímulo a participação política, avaliação pelo balanço social cooperativo, pelos indicadores sociais, oficinas para incentivar a criação de redes solidárias, etc.).

O processo de incubagem pressupõe, segundo a proposta da incubadora IES, uma construção participativa do processo de formação em Cooperativismo e Economia Solidária. No momento das entrevistas de campo, a incubadora descrevia a estratégia metodológica de incubagem em quatro etapas: 1) a primeira etapa compreende as ações de pré-incubagem que prevê um diagnóstico por meio de reuniões e oficinas com a participação da equipe da incubadora e com os membros do grupo incubado, para planejamento das ações coletivas. Nesta etapa estuda-se: o empreendimento e seu objeto, o mercado, a organização das cooperativas como empreendimento econômico e social, a reflexão sobre as doutrinas do cooperativismo e sua filosofia. A consultoria nesta etapa se volta para: estudo do mercado, análise dos potenciais do empreendimento, a legislação cooperativista, o estatuto e a legalização do empreendimento. Diagnostica-se nesta etapa os impactos na comunidade onde o grupo incubado está inserido, seu potencial multiplicador para ações que contribuam ao desenvolvimento local e formação de redes. Esta etapa tem duração de até 6 meses; 2) a segunda etapa é um curso básico em cooperativismo e nos conceitos de Economia Solidária. Nesta etapa é feito um estudo de viabilidade econômica, relacionando o objeto da cooperativa aos recursos do grupo e aos dados

---

411 LIMA, Jacob Carlos. Paradoxos do trabalho associado. *Tempo soc.*, São Paulo, v. 21, n. 1, 2009. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702009000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702009000100007&lng=en&nrm=iso)>. access on 24 June 2010. doi: 10.1590/S0103-20702009000100007.

econômicos, buscando compreender como poderá se estruturar a formação do grupo para inserção no mercado; 3) a terceira etapa busca a consolidação da cooperativa após a legalização, visando a capacitação do grupo, assessoramento das atividades e acompanhamento permanente. Focaliza na análise do cenário do empreendimento, seu planejamento estratégico e organizacional, na gestão financeira do empreendimento e dos membros, plano de marketing, sistemas de controle e organização da rede intercooperativas. Esta etapa exige assessorias específicas e contínuas, requerendo uma participação pró-ativa dos cooperados. Esta etapa tem duração de até 24 meses; 4) Esta etapa corresponde à avaliação continuada da qualidade técnica e profissional dos cooperados e dos serviços realizados no projeto, a organização e gestão do projeto, a participação política dos membros, além de uma avaliação a partir dos indicadores sociais. A avaliação ocorre com a participação dos membros da cooperativa e da equipe da incubadora, a fim de avaliar tanto o trabalho da Incubadora, quanto a constituição da cooperativa. Assim, é possível à incubadora implementar as mudanças necessárias para aprimorar o processo de incubagem. A avaliação da cooperativa ocorre por meio do balanço social cooperativo, com indicadores que visam analisar cada empreendimento na sua singularidade e no atendimento dos princípios do cooperativismo. Nesta última etapa se implementa o processo de desincubação por meio de oficinas de avaliação e planejamento de estratégias de crescimento para a inclusão da cooperativa nas redes de cooperação, nos projetos locais e no desenvolvimento de planejamento financeiro e de negócios, pensando a diversificação dos negócios, a auto-avaliação do grupo e mecanismos de resolução de problemas e conflitos nos grupos.

#### **6.2.4 Atuação na Cooperativa CES**

Conforme consta do relatório de 2009, as fases executadas pela Incubadora IES na Cooperativa CES foram: sensibilização e mobilização, curso de cooperativismo, planejamento, elaboração do estatuto, fundação e legalização, estudo do processo produtivo, cursos de capacitação, curso de autogestão de empresas, assessoria contábil e jurídica, curso de desincubagem, acompanhamento jurídico, organização do processo de fechamento da Cooperativa.

Entre 1999 e 2000 foi iniciado o processo de sensibilização e mobilização da comunidade que formou a cooperativa estudada, principalmente com a atuação constante de um técnico da Universidade que conhecia a história da comunidade. Em março de 2000 começou o Curso em Cooperativismo com encontros semanais, com duração de cerca de 3 horas cada encontro. O Curso foi uma experiência inicial e compreendeu atividades expositivas e interativas, com aulas e oficinas. O acompanhamento jurídico e de planejamento culminou com a fundação da Cooperativa em dezembro de 2000. Desde sua fundação a equipe acompanhou e orientou o grupo nos aspectos organizacionais e administrativos, assim como realizou visitas a outros empreendimentos e empresas com os integrantes do grupo a fim de estimular as parcerias.

O trabalho de assessoria desenvolvido em 2001 viabilizou os licenciamentos estaduais e municipais junto aos órgãos fiscalizadores legalizando o trabalho da Cooperativa, assim como prestou assistência a alguns membros da Diretoria sobre aspectos de controle contábil e financeiro, conforme relatos dos cooperados. Em 2001 a equipe da Universidade realizou vários encontros de planejamento das atividades de produção da Cooperativa, assim como planejou junto ao grupo os orçamentos dos produtos produzidos.

Em relatórios de abril de 2002 os técnicos evidenciaram a falta de registro de entrada e saída de produtos, bem como de controle das atividades da Cooperativa. Neste período foi identificada a necessidade de implementação de práticas administrativas, pois os cooperados não estavam contabilizando as atividades econômicas da Cooperativa e não controlavam a emissão de cheques. Foi enfatizada no relatório a necessidade de manter uma cópia dos cheques emitidos pelos cooperados para controle bancário da movimentação financeira da Cooperativa.

A adoção dos procedimentos administrativos permitiria uma maior transparência na contabilidade da Cooperativa, maior conhecimento acerca dos procedimentos organizacionais para o planejamento das atividades, entretanto segundo os relatórios, houve uma resistência entre os cooperados em implementar tais práticas.

Em 2002 a equipe da Incubadora intermediou o contato entre os fornecedores e compradores com os cooperados, bem como requereu a adesão da Cooperativa ao regime tributário diferenciado denominado de Simples de forma que fosse pago apenas 3% de ICMS. A adesão ao Simples foi deferida em setembro de 2002.

Dentre os documentos disponibilizados pela Incubadora constam diversos relatórios técnicos de acompanhamento e planejamento das atividades da Cooperativa, assim como de vários orçamentos de diferentes modelos de caixas e produtos em madeira que poderiam ser confeccionados e comercializados pela Cooperativa.

Em janeiro de 2003 foi realizada uma reunião de avaliação onde a equipe de contabilidade pontua a falta de controle contábil da Cooperativa, o que acarretou em conflitos entre os técnicos da Incubadora e destes com o grupo da Cooperativa. Em decorrência da saída dos membros da diretoria da cooperativa, responsáveis pelo controle contábil, o histórico das movimentações econômico-financeira não pode ser recuperado. Em fevereiro, segundo consta do relatório da Incubadora, houve o controle efetivo da produção dos cooperados.

A ausência de cooperados nas reuniões em 2003 causou desânimo na equipe da Incubadora, muitos cooperados haviam saído após a constatação do roubo, havendo um esvaziamento na cooperativa. Entre março e julho de 2003 a Incubadora realizou um Curso de Formação para novos membros interessados em ingressar na Cooperativa IES com encontros semanais de cerca de 3 horas. Em julho a Incubadora anunciou em Assembléia a disponibilidade de um barracão cedido pela prefeitura, o que acarretaria em uma economia de quase R\$ 3.000,00 (três mil reais) por mês em aluguel. O acompanhamento dos técnicos na Cooperativa era freqüente, com a elaboração de vários relatórios da equipe de incubagem. Nos três últimos meses

de 2003 ocorreu uma mobilização da equipe para a reestruturação da Cooperativa e integração entre os seus novos e os antigos membros.

Em janeiro de 2004 a Incubadora interveio nos procedimentos de produção da Cooperativa, pois foi verificado que alguns trabalhadores que não tinham interesse em ser cooperados estavam sendo pagos pela Cooperativa por hora de produção, sem vínculo formal com a cooperativa. A Incubadora explicou as conseqüências deste tipo de relação de trabalho aos membros da Cooperativa que decidiram por produzir apenas com cooperados que já estejam legalmente integrados à Cooperativa. Durante 2004 a Cooperativa conseguiu aumentar sua produção, recebeu material para beneficiamento e a Incubadora continuou acompanhando o grupo. Para a Incubadora este grupo passou a representar uma experiência de sucesso, visto que o êxito da Cooperativa foi também o êxito de um trabalho de acompanhamento da Incubadora.

Entre junho de 2004 e fevereiro de 2005, não existe registro de acompanhamento realizado pela Incubadora, embora segundo os relatos, a equipe esteve presente em vários momentos para fazer assessoria e acompanhamento das atividades. Em março de 2005 a Incubadora ofereceu uma Oficina em Marcenaria para qualificar os cooperados e entre maio e dezembro realizou o processo de desincubagem proporcionando cursos sobre formação em cooperativismo, planejamento e avaliação participativa, questões jurídicas, contábeis e nutricionais para todos os cooperados que atuavam na cooperativa. Em setembro de 2005 a Incubadora avalizou a Cooperativa no recebimento de equipamentos doados pela Fundação Banco do Brasil, no entanto, a documentação assinada por ambos encontra-se apenas com a Incubadora, os membros do grupo relataram não terem cópia do documento e desconhecem que alguém tenha levado da Cooperativa os documentos referentes a esta parceria com a Fundação. Os cooperados disseram que alguns documentos “sumiram” da Cooperativa, Marta contou que teve um período em que os documentos ficavam trancados pois os cooperados os levavam para casa, mas como em várias situações os cooperados precisavam da documentação da cooperativa, esta passou a ficar acessível a todos novamente.

Em 2006 não foram localizados relatórios de acompanhamento da Incubadora na Cooperativa. Em 2007, segundo os relatórios da Incubadora, a Cooperativa passou por dificuldades operacionais e a Incubadora voltou a acompanhar periodicamente o grupo, focando no assessoramento de resoluções de problemas econômicos (saneamento econômico-financeiro da Cooperativa) e jurídicos (dissolução ou continuidade do empreendimento).

Nos relatórios da Incubadora referentes a 2008, ficou enfatizada a busca de determinar preços para os produtos que garantissem o equilíbrio econômico da Cooperativa, onde foi considerando 10 (dez) diferentes produtos, os custos de produção, as dívidas acumuladas e os ganhos mensais dos cooperados. Entre fevereiro e março foi realizada uma avaliação da situação econômico-financeira e contábil da Cooperativa e de acordo com o relatório da Incubadora os valores dos produtos não eram suficientes para cobrir os custos de produção, tais como os impostos (18% ao invés de 6% oferecido pelo regime Simples), as matérias-primas e as dívidas acumuladas do grupo (cerca de R\$ 25.000,00).

A avaliação da Incubadora apresentada em relatório apontou que o empreendimento se mostrava inviável. Em abril de 2008 os cooperados decidiram pelo fechamento da Cooperativa e a Incubadora mobilizou a equipe para verificar os procedimentos jurídicos e administrativos para a dissolução do empreendimento. A dívida da Cooperativa levantada junto aos órgãos governamentais somava o montante de R\$ 22.000,00 (vinte e dois mil reais), totalmente parcelada. Além desta dívida foi identificada outras dívidas que somavam um total de R\$ 3.000,00 (três mil reais). Segundo uma das técnicas ninguém sabia como proceder na dissolução de uma cooperativa e a equipe levou cerca de 3 meses para conhecer e planejar todo o processo, seguindo os procedimentos regidos pela LEI Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 e o Estatuto da Cooperativa IES.

O grupo ficou oscilando entre fechar o empreendimento ou repassar para outro grupo liderado por um ex-cooperado. A Incubadora decidiu aguardar as decisões dos cooperados. Em setembro de 2008 os cooperados decidiram assumir as dívidas e tentar reerguer a Cooperativa. Em novembro a Incubadora elaborou um Curso de Formação para novos integrantes do grupo que assumiria a Cooperativa. Entretanto, foram realizados apenas alguns encontros para discussão sobre o cooperativismo e sobre o funcionamento da Cooperativa.

Em julho de 2009 foi realizada uma assembléia na cooperativa, porém a Incubadora decidiu pela anulação do processo tendo em vista que, segundo os próprios técnicos da Incubadora, houve manipulação por parte de um cooperado. A Incubadora se afastou do empreendimento, pois o grupo permaneceu oscilante se deveria ou não continuar com a Cooperativa. Segundo os cooperados, desde a Assembléia de julho de 2009 até abril de 2010 a Incubadora não havia realizado mais nenhuma reunião ou visita na Cooperativa, declarando que estão no aguardo de uma definição do grupo para então encaminhar novas ações.

## 7 DIMENSÕES DA AMBIGÜIDADE NO DISCURSO DOS COOPERADOS E DOS TÉCNICOS FORMADORES DA COOPERATIVA CES

a idéia de ausência de alternativas é sempre falsa, pois as possibilidades inscritas no real são muito maiores do que as contempladas pelo que está em vias de realizar-se em um dado momento. Nenhuma ordem preenche o campo do possível, nenhuma é inevitável.

O que uma ordem que se pretenda totalizante pode eventualmente liquidar não são as alternativas a si mesma, mas a capacidade de pensá-las.<sup>412</sup>

Este capítulo se dedica a analisar os relatos que integrantes fazem em relação as suas dinâmicas grupais, suas práticas e seu processo de produção de sentido<sup>413</sup> para a proposta do cooperativismo, a fim de compreender como a ambigüidade se manifesta no discurso.<sup>414</sup>

Ao analisar a construção discursiva dos cooperados, este capítulo procura identificar o espaço de ambigüidade<sup>415</sup> que ocorre nas intersecções entre os sentidos produzidos a partir de suas histórias individuais e os sentidos produzidos no grupo acerca da cooperativa e da Economia Solidária. A Economia Solidária parece criar um campo discursivo que é circunscrito pela confluência de linguagens específicas vindas de diferentes áreas como a sociologia, o direito, a administração, a economia, a psicologia, etc.; assim como de diferentes parceiros, como organizações, sindicatos, associações, igrejas, instituições; que podem conviver em meio aos diferentes sentidos que a proposta passa a significar para os sujeitos envolvidos, e a partir desta heterogeneidade rompem-se os limites dos conceitos, e também das estratégias de ação, tanto as formas quanto os conteúdos estão passíveis de serem questionados e transformados, gerando uma ambigüidade que se manifesta como um modo de ser em meio à diversidade<sup>416</sup>.

A análise dessa diversidade exige a superação de uma forma dicotômica e dualista de pensar o homem e a sociedade, assim, a complexidade social impacta na constituição de novas teorias no campo da sociologia que superam o enfoque dualista para refletir sobre os paradoxos, ambigüidades e ambivalências.<sup>417</sup> Ou seja, concepções que integram a análise da ação (identificações) e da estrutura (lugares sociais) como elementos que constituem o movimento complexo das relações, das trocas, que ora são organizativas e ora são degenerativas, que criam

412 BENJAMIN, César et al. **A opção brasileira**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1998. p. 64.

413 A partir da perspectiva simmeliana da relação dialética entre o concreto e o abstrato que produz diferentes sentidos e significados.

414 TEDESCO, João Carlos. Georg Simmel e as ambigüidades da modernidade. **Revista Ciências Sociais Unisinos**, Porto Alegre, v. 1, n. 43, jan./abr. 2007. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/publicacoes\\_cientificas/images/stories/pdfs\\_ciencias/v43n1/art06\\_tedesco.pdf](http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_ciencias/v43n1/art06_tedesco.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2008.

415 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

416 A ambigüidade deixa de ser tratada como um problema que precisa de solução para ser tratada como um *modo de ser da língua*. Cf.: FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

417 MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

CAILLÉ, Alain. **A antropologia do dom**: o terceiro paradigma. Petrópolis: Vozes, 2002

novos lugares e novos vínculos sociais em um contexto dinâmico das trocas sociais no qual se produzem novos sentidos.

A ambigüidade presente nos relatos dos cooperados acerca da proposta da cooperativa se evidencia como o ponto de intersecção discursivo no qual estão interagindo diferentes significados e sendo produzidos novos sentidos<sup>418</sup> que vão constituir o imaginário comum do grupo.<sup>419</sup> A produção desse imaginário comum, em torno da proposta da cooperativa, se torna para o grupo uma tarefa coletiva de coesão na multiplicidade de sentidos que estão presentes no processo de construção grupal. Esta busca de coesão produz uma experiência grupal que organiza uma ação coletiva em torno de um objetivo comum.

Nesse processo de constituição de um imaginário comum o campo discursivo é um espaço de produção e de revelação de sentidos acerca daquelas concepções, valores e ideais que estão sendo negociados nas práticas e nos discursos grupais e individuais constituindo um sujeito multifacetado.<sup>420</sup> O discurso é um campo de negociação na busca de consensos ou de aparência de consensos<sup>421</sup> que constituirão esse imaginário comum, e também um campo de expressão da multiplicidade de sentidos, das incertezas e dos conflitos, vividos no grupo e individualmente. Nesse contexto do discurso, a ambigüidade parece ser um fenômeno que expressa a recorrente presença da indiferenciação entre os diferentes sentidos interseccionados no discurso e expressa esta multiplicidade de sentidos que não estão explicitados no processo de negociação.<sup>422</sup>

Ferreira<sup>423</sup> aborda o tratamento dado a problemática da ambigüidade no âmbito da lingüística, e assim nos oferece algumas pistas para pensar a questão do ponto de vista sociológico. A questão colocada pela autora é que “a ambigüidade é sempre ambigüidade para um sujeito [...então,] como definir o papel do sujeito em relação à “exigência de interpretação” que a ambigüidade aciona”.<sup>424</sup>

A ambigüidade no discurso carrega esta tensão, pois ainda não houve uma discriminação entre os diferentes sentidos, e conseqüentemente, não tem como haver uma escolha entre os sentidos e significados expressos em sua prática discursiva.

---

418 “A linguagem é confrontada consigo mesma, pode questionar-se, comporta ciclos e é capaz de se auto-referir, de renovar-se, de se recriar”. Cf.: FACIOLI, Adriano Machado. **O poético e a clínica: da verdade à ambigüidade**. 1999. 143f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Departamento de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999. p. 8. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/1685>>. Acesso em: 02 jul. 2007.

419 ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

420 SOARES, Leôncio; SILVA, Isabel de Oliveira. **Sujeitos da educação e processos de sociabilidade: os sentidos da experiência**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

421 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985. p. 18.

422 BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad: estudio psicanalítico**. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

423 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

424 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso**. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 53; 60.

Podemos inferir que a ambigüidade do discurso está entre a estrutura da linguagem e a ideologia sócio-histórica. A língua para Pêcheux<sup>425</sup> se encontra dividida entre o espaço das “significações logicamente estabilizadas”, e o das “transformações de sentido”. Na estrutura lingüística encontramos o pensamento, as fantasias e ideologias do sujeito que produz sentido, mas que também é inconsciente e alienado dos determinantes sócio-históricos. Neste aspecto sócio-histórico encontramos os diferentes discursos ideologizantes e portadores de verdades contraditórias (entre si e internamente), que ao serem fixadas por uma ambigüidade, se tornam ambíguas. “O universo no qual se inscrevem nossas indagações é aquele universo discursivo não estabilizado logicamente (de que fala Pêcheux), no qual a ambigüidade e o equívoco constituem, como já se disse, fatos estruturais incontornáveis.”<sup>426</sup>

Portanto, esta multiplicidade de sentidos presentes no discurso dos cooperados não é uma produção isolada deste grupo, a ambigüidade faz parte de um contexto discursivo que busca integrar as diferenças entre as racionalidades que pairam nas experiências sociais dos sujeitos que integram este novo projeto de trabalho.

Este capítulo se dedica a analisar a ambigüidade no contexto das multiplicidades de sentidos que são produzidos pelo grupo de cooperados que adotam práticas novas de gestão do trabalho em uma sociedade eminentemente capitalista.<sup>427</sup>

Estes sujeitos vivenciaram experiências em diferentes práticas capitalistas por um lado e por outro lado experiências coletivas pautadas por valores humanitários, comunitários como a luta pela moradia, por condições de infra-estrutura em sua comunidade e a participação política nas associações de bairro. Para Ferreira<sup>428</sup> “o sentido está constantemente em perigo, na divisa entre o sentido e o não-sentido, entre a clareza e a obscuridade, entre o necessário e a falta, entre a unidade e a multiplicidade”. Neste contexto a ambigüidade atua como um amálgama de sentidos, originalmente conflitantes, que favorecem a permanência dos indivíduos na proposta da cooperativa em face das contradições. Vistas como extremos, o capitalismo e a Economia Solidária produzem discursos antagônicos, por um lado a autonomia e valorização do trabalho humano; por outro a lógica consumista e o individualismo que exige o sujeito de compromisso comunitário.<sup>429</sup> Esse grupo carrega histórias individuais de sua vivência anterior, em um contexto capitalista onde foram experienciadas diferentes tentativas de inserção social e econômica, para o contexto da produção de uma cooperativa em uma lógica solidária.

---

425 PECHEUX, M. **O discurso**: estrutura ou acontecimento. 2. ed. São Paulo: Pontes, 1997.

426 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 81.

427 SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 116-124.

428 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 68.

429 SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRÍGUEZ, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

GAIGER, L. I. A economia solidária e o projeto de outra mundialização. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582004000400006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582004000400006)>. Acesso em: 02 dez. 2009.

Para Cunha<sup>430</sup> existem ainda muitas contradições internas nos projetos da Economia Solidária, pois as práticas e valores baseados em democracia e solidariedade coexistem com outros valores, baseados em individualismo e competitividade.

A Economia Solidária tem como objetivo a emancipação do trabalhador por meio das práticas de autogestão e da divisão eqüitativa dos ganhos. Neste processo de construção coletiva são experienciados conflitos e ambigüidades em decorrência da multiplicidade de sentidos, tanto na concepção do projeto quanto nas relações entre os integrantes.<sup>431</sup>

Essas ambigüidades que se manifestam no discurso dos integrantes são resultado de sentidos anteriores que se associaram a uma outra rede de sentidos trazidos pelo discurso da Economia Solidária, causando uma sobreposição de sentidos que têm significados diferentes e às vezes conflitantes e levando a corroborar ou questionar algumas verdades e práticas do grupo. No caso de uma negociação implícita entre sentidos em conflito pode ter como conseqüência uma maior ocorrência de ambigüidades, e no caso da explicitação desses dissensos, um maior confronto das diferenças.

Nas experiências anteriores e na proposta da cooperativa estão presentes os sentidos tanto da competitividade quanto da cooperação. Na cooperativa é possível perceber que os membros envolvidos trazem valores e concepções baseados em suas experiências prévias, nas quais eles construíram suas práticas a partir de ideais e expectativas vividos em outros contextos sociais, com discursos apoiados em vínculos primários e secundários. Os ideais, experiências e expectativas anteriormente vividos no contexto do capitalismo são projetados na proposta da cooperativa e são articulados com os valores e princípios presentes no discurso da Economia Solidária de forma que, muitas vezes, sentidos com diferentes significados, originados em diferentes contextos são justapostos, por meio de sua indiferenciação, para garantir um processo de integração do projeto.

Enquanto que, no contexto do discurso capitalista esses sentidos diferentes são chamados para a manutenção da lógica individualista,<sup>432</sup> no contexto do projeto da Economia Solidária esses sentidos são chamados para a valorização do projeto coletivo pautado pela primazia da democratização das relações sociais e de trabalho.<sup>433</sup>

A sobreposição de sentidos pode ocorrer como uma forma de conciliar a escolha de se associar ao novo grupo com os sentidos que envolvem os seus laços de confiança anteriores. É

---

430 CUNHA, G. C. **Economia solidária e políticas públicas**: reflexões a partir do caso do programa incubadora de cooperativas, da prefeitura municipal de Santo André, SP. 2002. Dissertação (Mestrado)– Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://lakh.unm.edu/handle/10229/27124>> . Acesso em: 02 jul. 2009..

431 SATO, Leny; ESTEVES, Egeu. **Autogestão**: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar. São Paulo: ADS; CUT, 2002. Disponível em: <[http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao\\_Possib\\_Ambig.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao_Possib_Ambig.doc)>. Acesso em: 01 ago. 2009.

432 Simmel pontua a multiplicidade de sentidos decorrentes da individualização nas sociedades complexas.

Cf.: SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

433 JESUS, Paulo; TIRIBA, Lia. Cooperação. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

uma forma ambígua que acomoda os sentidos anteriores com os sentidos que envolvem o vínculo com a cooperativa.

Se a diferença entre os sentidos produzidos cria uma tensão, na qual o sujeito percebe a impossibilidade de manter a ambigüidade e a sobreposição de sentidos diferentes, ela pode gerar uma ruptura.<sup>434</sup> Ou seja, a tensão causada pela diferença pode criar uma situação na qual o sujeito venha a ser excluído do grupo quando os seus interesses individuais forem incompatíveis aos objetivos coletivos. Esta tensão poderia também ocorrer no caso de haver no grupo uma luta interna de poder na qual o sujeito poderia vivenciar um conflito pontual com algum integrante, e esse conflito, tornar mais explícitas as diferenças que antes permaneciam ambíguas.

Assim, os sentidos que o sujeito traz de contextos anteriores podem ser amalgamados ao discurso da Economia Solidária, tanto para consolidar uma nova prática dentro de um grupo novo, quanto para reproduzir os sentidos prévios que o motivaram a se inserir nesse grupo. Quando os objetivos do sujeito estão apoiados na reprodução das práticas, o sujeito encontra na ambigüidade uma forma de se integrar ao discurso da Economia Solidária sem abrir mão de suas expectativas e interesses individuais anteriores, que estão acomodados em um conjunto de valores que se formaram no contexto de práticas capitalistas vivenciadas previamente. Por outro lado, os objetivos que estão apoiados na transformação das práticas e na proposta de democratização das relações de trabalho e de equidade dos ganhos, os objetivos individuais podem, por meio da ambigüidade, ser conciliados com a proposta da Economia Solidária de transformar a forma de viabilizar a subsistência e as realizações individuais.

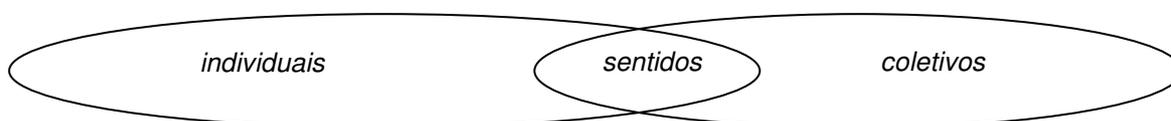


Figura 3 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “sentidos”  
Fonte: A Autora.

Quando o sujeito se mobiliza para formar um grupo coeso com sentidos discursivos diversificados e com diferentes objetivos, a ambigüidade parece servir tanto para integrar os antigos objetivos e valores, quanto parece servir para abrir lacunas para transformação daqueles antigos sentidos em novas possibilidades de organização grupal. Assim, a ambigüidade pode servir tanto para a reprodução de valores e sentidos anteriores quanto para a transformação e integração de uma nova proposta de experiência grupal.

Enquanto o sujeito sobrepõe os sentidos de outros contextos na proposta da Economia Solidária ele adia a assimilação da proposta do cooperativismo para aqueles momentos de conflito que irão exigir dos indivíduos um posicionamento frente ao grupo e sua diversidade de objetivos e de sentidos projetados na cooperativa para constituição de uma unidade de grupo. Segundo

<sup>434</sup> Foucault (1999) alerta para o uso de estratégias de exclusão nas lutas de poder entre os membros de um grupo. Cf.: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 14. ed. Rio de Janeiro: GRAAL, 1999.

Lipiansky,<sup>435</sup> essa busca de um discurso comum e da identificação “é menos a manifestação ou o reflexo da unidade cultural e social de um grupo, do que um dos meios pelo qual este grupo procura sua unidade”.

Ao conciliar o discurso da Economia Solidária com os valores anteriores, o sujeito pode expandir o sentido dos termos da Economia Solidária para abarcar outros sentidos, outras interpretações, criando um ambiente semântico múltiplo, mas indiferenciado. Com isso o sujeito pode vir a não se comprometer em assumir toda a complexidade do discurso da Economia Solidária em termos de transformação na forma de organização do trabalho. Isso pode ocorrer caso ele venha a utilizar uma parte desse discurso para legitimar os objetivos e expectativas individuais e anteriores que produzem conflito com o projeto da cooperativa, da autogestão, das relações mais democráticas de trabalho.



Figura 4 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão”  
Fonte: A Autora.

A sobreposição de sentidos possibilita ao sujeito ressignificar aqueles princípios da Economia Solidária que são mais desafiantes porque exigem uma mudança mais profunda de posicionamento do sujeito dentro do grupo. Assumir o desafio da Economia Solidária significa assumir uma transformação na forma de atender os seus objetivos individuais, e assumir uma nova prática de trabalho e de relação interna na cooperativa, assim como um compromisso constante de reflexão de sua prática no cotidiano.

A cooperativa é um espaço onde se vêem diminuídas as distâncias entre os diferentes mundos: o mundo teórico da academia, o mundo da produção da empresa, o mundo das crenças da religiosidade, o mundo da comunidade e da família, com seus afetos, confianças e lealdades. Há no espaço da cooperativa uma convergência de universos semânticos e a multiplicidade de sentidos que eles produzem e que acarretam ambigüidades que seus membros individualmente têm que lidar no cotidiano. Nesse espaço ocorre a negociação de diferentes desejos, vontades, tomadas de decisão, histórias e formas de organização dos sentidos que são captados e construídos a partir da história de vida de cada integrante e do projeto de cooperativa que cada um está investindo.

A correlação de forças entre diferentes objetivos e interesses faz parte de uma sociedade complexa que se forma pela integração e pelo conflito. A multiplicidade de vínculos entre os sujeitos está relacionada também à multiplicidade de interesses que cada indivíduo busca concretizar. Assim, na cooperativa a multiplicidade de objetivos pode gerar uma multiplicidade de vínculos entre os indivíduos. De acordo com Simmel, a sociabilidade se define por uma interação

435 LIPIANSKY, E. M. **Comment se forme l'identité des groupes**. Paris: Sciences Humaines, 1998. p.19.

que “surge sempre a partir de determinados impulsos ou da busca de certas finalidades. Instintos eróticos, interesses objetivos, impulsos religiosos, objetivos de defesa, ataque, jogo, conquista, ajuda, doutrinação e inúmeros outros fazem com que o ser humano entre, com os outros, em uma relação, de convívio de atuação com referência ao outro, com o outro e contra o outro, em um estado de correlação com os outros”.<sup>436</sup> A sociabilidade, portanto, é tudo que está presente no indivíduo e que é engendrado como efeito no outro, recebendo os efeitos desses impulsos.

Como o fenômeno da ambigüidade não se limita a uma única dimensão da experiência de inserção do sujeito no projeto da cooperativa o estudo desse fenômeno não pode se referir apenas a uma dimensão seja ela subjetiva, social, política ou cognitiva e, portanto, compreende-se que esse estudo deve ser analisado de forma interdisciplinar, articulando diferentes campos teóricos que se dedicam a conhecer essas diferentes dimensões e suas dinâmicas.

A análise da ambigüidade nos relatos dos integrantes da cooperativa evidenciou estas dimensões que estão inter-relacionadas, e que se referem a diferentes campos do conhecimento para serem interpretados, tais como: a questão política e suas contradições em uma sociedade capitalista; as relações sociais e de trabalho mediadas por ideais, crenças, normas e vontades diversas; a construção da identidade e os afetos envolvidos no processo de investimento subjetivo no projeto da cooperativa que acarretam sofrimentos e realizações; e o aspecto cognitivo, relacionado propriamente aos processos de tomada de decisão e à busca de racionalidade que possibilite a inserção da cooperativa no mercado capitalista.

A ambigüidade presente no discurso do grupo parece se dever a uma busca de significação do projeto da cooperativa dentro do contexto de vida no qual os integrantes do grupo estão inseridos. O projeto da cooperativa busca sua inserção neste contexto, que apresenta uma multiplicidade de aspectos que impactam neste projeto. A ambigüidade ocorre na intersecção social e cultural anterior ao projeto da cooperativa e nas outras dimensões dessa experiência com as quais os indivíduos passam a lidar: a incubadora como formadora do grupo; o Estado como regulador e proponente das políticas públicas; as instituições financiadoras e fomentadoras; a família como apoiadora e questionadora do projeto; as experiências heterogestionárias como referência de organização do trabalho; a religiosidade como fundamento moral e ético; os laços de amizade e de confiança como base de coesão e conflito no grupo. Estas dimensões da experiência contribuem para a complexificação da formação da cooperativa.

A abordagem de Norman Fairclough<sup>437</sup> oferece uma reflexão importante para a pesquisa da ambigüidade por considerar na sua análise de discurso não apenas as reproduções sociais presentes no discurso, mas também, por relacionar as mudanças discursivas às mudanças sociais e culturais. Esta dinâmica ocorre, na opinião do autor, em um processo dialético. Assim, a ambigüidade é analisada a partir do contexto no qual ela é produzida e nas dinâmicas que produzem a formação da cooperativa.

---

436 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 59.

437 FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

A análise da ambigüidade do discurso desses sujeitos transita no limiar de espaços fronteiriços que ainda não foram negociados. E os conteúdos destas dimensões, que se associam na ambigüidade, nem sempre estão explícitos e podem gerar conflitos por não terem sido consensuados, como por exemplo, as dimensões do trabalho e da religiosidade; da subjetividade e das políticas públicas; da eficácia na tomada de decisão e dos laços de confiança entre os membros.

A análise dos relatos está organizada a partir da categorização de 3 dimensões presentes no discurso dos integrantes da cooperativa: psicossocial, sócio-organizacional e sociopolítica. Estas dimensões foram categorizadas a partir dos temas que envolviam as ambigüidades encontradas na análise de conteúdo e análise do discurso.<sup>438</sup>

Estas dimensões tornaram-se mais evidentes na análise de discurso e de conteúdo em torno da compreensão da ambigüidade, como a dimensão subjetiva e a dimensão política. Outras dimensões são citadas em diversas análises acerca dos projetos em Economia Solidária: psicossocial,<sup>439</sup> desenvolvimento sustentável,<sup>440</sup> empreendedora,<sup>441</sup> dos valores,<sup>442</sup> econômicas,

---

438 SINGER, Paul. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142004000200001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 fev. 2010.

COSTA, Carlos Alberto Franco; CULTI, Maria Nezilda; SOUZA, Armando Lirio. As dimensões da economia solidária no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Unifor, 2006. Disponível em: <[http://www.sober.org.br/palestra/anais\\_sober\\_final\\_4\\_16.pdf](http://www.sober.org.br/palestra/anais_sober_final_4_16.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109–115, jul./set. 2005. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-01.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

GAIGER, L. I. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. **Outra Economia**, v. 2, n. 3, 2008. Disponível em: <[www.riless.org/otraeconomia](http://www.riless.org/otraeconomia)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

DOMINGUES, Marco Paulo Tavares Sousa. Economia solidária: a economia real do desenvolvimento sustentável. In: COLÓQUIO IBÉRICO DE COOPERATIVISMO E ECONOMIA SOCIAL, 5. 2009, Santarém, Portugal. **Anais...** Santarém, 2009.

ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 1, Mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 fev. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552005000100005.

PRIM, L. F. ; LABALE, Alejandro Raúl González ; GOMES, A. E. . A economia solidária no Brasil: Gênese, Principais conquistas e desafios.. In: **II Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão.**, 2006, São Paulo. simpósio Aspectos Psicossociais da Economia Solidária (ES), 2006. v. 4656.

439 PRIM, Lorena de Fátima; BORGES, Cláudia Ronsani; BECHTOLD, Elisete Maria Gastaldi. Subjetividade e economia solidária: o papel da psicologia na extensão da incubadora tecnológica de cooperativas populares. **Psicologia Furb**, 11 out. 2009. Resumo de trabalho acadêmico. Disponível em: <<http://psicofurb.blogspot.com/2009/10/trabalhos-academicos-subjetividade-e.html>>. Acesso em: 02 dez. 2009.

440 DOMINGUES, Marco Paulo Tavares Sousa. Economia solidária: a economia real do desenvolvimento sustentável. In: COLÓQUIO IBÉRICO DE COOPERATIVISMO E ECONOMIA SOCIAL, 5. 2009, Santarém, Portugal. **Anais...** Santarém, 2009. Disponível em: <[http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/5Coloquio/Comunicacoes/Economia\\_Social-Solidariedade\\_e\\_Cooperacao/Economia\\_Solidaria\\_-\\_A\\_Economia\\_Real\\_do\\_Developolvimento\\_Sustentavel\\_-\\_Marco\\_Domingues.pdf](http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/5Coloquio/Comunicacoes/Economia_Social-Solidariedade_e_Cooperacao/Economia_Solidaria_-_A_Economia_Real_do_Developolvimento_Sustentavel_-_Marco_Domingues.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

441 GAIGER, L. I. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. **Outra Economia**, v. 2, n. 3, 2008. Disponível em: <[www.riless.org/otraeconomia](http://www.riless.org/otraeconomia)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

442 LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109–115, jul./set. 2005. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-01.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

sociais e culturais,<sup>443</sup> da transformação,<sup>444</sup> além das dimensões categorizadas por Costa<sup>445</sup> para análise de gestão em organizações da Economia Solidária: social, econômica, ecológica, organizacional e técnica. Acredita-se que, devido à natureza do objeto de pesquisa, as categorizações se referem a pontos fulcrais na definição e concepção do projeto para os participantes desta pesquisa.

**A dimensão psicossocial** refere-se às formas de interação entre os cooperados nas dinâmicas internas da cooperativa. Nesta dimensão foram analisadas as ambigüidades que impactam nos vínculos entre os cooperados e destes com o projeto comum do grupo.

**A dimensão sócio-organizacional** analisa os aspectos referentes ao funcionamento organizacional interno da cooperativa e seus impactos sobre os indivíduos. Nesta dimensão a ambigüidade refere-se a aspectos organizacionais e de gestão, definição de critérios e normas e concepção dos processos organizacionais do grupo.

**A dimensão sócio-política** trata das formas de atuação dos membros na cooperativa, considerando este projeto enquanto proposta de transformação social, de democratização das relações e de organização coletiva do processo produtivo. Nesta dimensão buscou-se identificar as ambigüidades na ação política dos membros nos processos decisórios da organização.



Figura 5 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa”  
Fonte: A Autora.

## 7.1 DIMENSÃO PSICOSSOCIAL: ANÁLISE DA AMBIGUIDADE NO DISCURSO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA CES

A dimensão social refere-se à forma de vinculação dos laços no grupo, à negociação de diferentes sentidos e de construção de um espaço coletivo na cooperativa. Esta dimensão refere-se àquelas ambigüidades que impactam na relação entre os membros considerando seus valores, ideais e sentidos compartilhados.

443 COSTA, Carlos Alberto Franco; CULTI, Maria Nezilda; SOUZA, Armando Lirio. As dimensões da economia solidária no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL: questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento, 44., 2006, Fortaleza, 2006. **Anais...** Fortaleza: Unifor, 2006. Disponível em: <[http://www.sober.org.br/palestra/anais\\_sober\\_final\\_4\\_16.pdf](http://www.sober.org.br/palestra/anais_sober_final_4_16.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

444 SINGER, Paul. **Em defesa dos direitos dos trabalhadores**. Brasília: Ministério do Emprego e Trabalho, 2004.

445 ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13. fev. 2010.

O espaço da cooperativa está marcado pela intersecção de fronteiras pouco definidas, que se explicitam por meio de idéias de que a cooperativa é como uma família, uma empresa, uma comunidade, um espaço de comunhão, de garantia da subsistência, de amizade, de competição, de luta de poder, assim como um espaço de ressarcimento pela exclusão e pelas perdas econômicas e sociais. Este contexto complexo é compartilhado pelos integrantes que percebem e lidam com estes diferentes aspectos, ora de forma complementar, ora em conflitos que tendem a rupturas. Pode-se perceber uma lógica própria na dinâmica interna de negociação destes diferentes sentidos, que não chegam a se estruturar em uma unidade mais consensuada devido a vários fatores tais como o impacto da fragmentação que o confronto das diferenças acarreta no grupo e que acaba gerando uma grande rotatividade dos membros.

Ao vivenciar o risco da fragmentação do grupo, seus integrantes parecem recorrer a uma busca de minimização dos conflitos por meio da indiferenciação dos sentidos. Ou seja, a ambigüidade existe porque existem conflitos psíquicos e sociais, e a ambigüidade na interpretação ou na expressão das idéias é a própria resistência de explicitação.<sup>446</sup> Neste caso, a ambigüidade produzida no discurso dos integrantes do grupo, após os conflitos e tensões, pode ser uma forma de lidar com aquelas diferenças que dividem o grupo, gerando uma indiferenciação para os dissensos, e acomodando sentidos diferentes

A dificuldade em explicitar as diferenças em um contexto de fragilidade do projeto torna a ambigüidade um fenômeno recorrente nas dinâmicas das relações sociais internas da cooperativa.

*“Então esse nosso pensamento tem que ser tirado fora, num pode existir o eu, o cooperativismo é um casamento [...] Temos lideranças, temos a universidade, fazemos o social, tanto na igreja, na minha adolescência eu num eu era crente [...]. Então nós tamos vivendo até hoje, então nós tamo vivendo o cooperativismo é bom? É pra todos não, é de todos, mas não é pra todos entendeu porque nem todos se encaixa no cooperativismo, mais num podemos desistir...” João (2008/09) (F2. D.)*

A ambigüidade impacta em um contexto grupal cuja proposta visa à construção democrática das relações na qual todos participam construindo os sentidos que farão parte do contexto e do imaginário coletivo. Se por um lado, a ambigüidade parece se apresentar como uma estratégia para não enfrentar as diferenças e os conflitos, por outro ela parece expandir as possibilidades de convívio entre os diferentes, apostando no valor da democratização das relações, da liberdade de expressão individual e na busca de consensos.

O sentimento de coesão e unidade com a cooperativa resulta de um processo de integração no grupo no qual “a comunidade reconhece o indivíduo como um de seus membros e o

---

446 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

indivíduo se reconhece nos modelos identificatórios e nos protótipos valorizados pela comunidade”.<sup>447</sup>

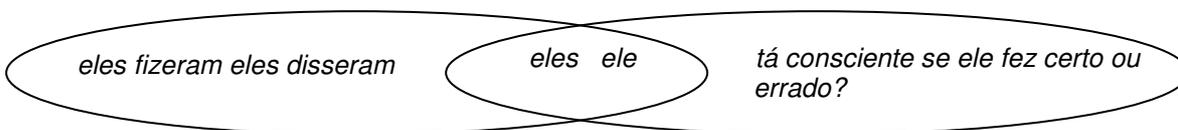


Figura 6 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “eles/ele”  
Fonte: A Autora.

*“Então ninguém obedecia aquilo lá. Agora hoje eles estão dizendo que vão cumprir aquilo lá, [João] disse que ele vai cumprir, agora tem que ver se ele vai cumprir só a favor dele ou se acaso for contra ele, também, se ele vai cumprir. Porque você corrigir os outros é fácil. “oh o negocio é o seguinte: o regimento eu fiz errado e pronto”. Igual eles fizeram pra [Nanci] ... não tem que sair fora, o pessoal veio me falou uma coisa, ela falou outra e acabaram dizendo assim: você tá fora da cooperativa e pronto. Mais será que ele tá consciente se ele fez certo ou errado?, ai tinha um pessoal pra analisar né, “não mais você tá errado também,” ela me fala uma coisa eles falam outra, então vai entender... acreditar em quem? tem que ter uma reunião quem que errou, mais isso [...] e o medo também da cooperativa, é você... eu to aqui, eu tenho medo que você me prejudique, então eu vou tentar castigar você, acho que você vai disputar comigo a presidência, então eu vou tentar criticar você, pra você sair. Tudo isso pode acontecer. Parece que a onda é que eles tinha medo da [Nanci] querer ser igual. ela é inteligente, ela é esperta eu acho que o medo aqui, ela vai querer ser uma das chefes aqui dentro, é melhor tirar, deixar os caras que num fazem nada. Então tem que ter muito cuidado né.” Ambrósio (2008/09) (F. D.)*



Figura 7 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “interesses”  
Fonte: A autora.

Quando Ambrósio se refere ao cumprimento do regimento a favor ou contra interesses individuais do “líder” do grupo ele explicita sua dúvida se o líder João agiria contra seus próprios interesses para cumprir as normas do regimento: *“[João] disse que ele vai cumprir, agora tem que ver se ele vai cumprir só a favor dele ou se acaso for contra ele, também, se ele vai cumprir”*. Com isso Ambrósio questiona se há uma possibilidade de não cumprimento das regras em torno do regimento, principalmente pelas lideranças. Ambrósio se refere ao cumprimento das regras como um teste para a coerência do líder João frente ao regimento e aos princípios autogestionários. No entanto, João manda [Nanci] embora da cooperativa e Ambrósio se refere a este fato da seguinte forma: *“Igual eles fizeram pra [Nanci] ... não tem que sair fora, o pessoal veio me falou uma coisa,*

447 LIPIANSKY, E. M. *Comment se forme l'identité des groupes*. Paris: Sciences Humaines, 1998. p. 17.

*ela falou outra e acabaram dizendo assim: você tá fora da cooperativa e pronto. Mais será que ele tá consciente se ele fez certo ou errado?”*

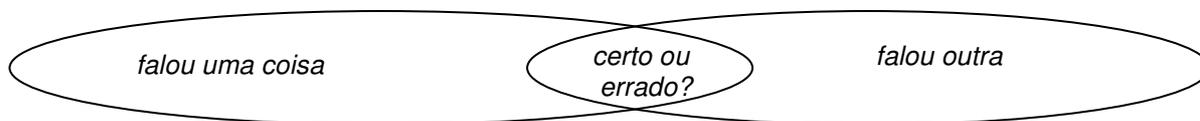


Figura 8 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “certo ou errado?”  
Fonte: A autora.

Ambrósio explicita um evento no qual o regimento não foi cumprido. Ao dizer “*Igual eles fizeram pra [Nanci]*”, ele está questionando o comportamento futuro de João com base em um evento recente que ocorreu no grupo, ao afirmar que houve neste evento um descumprimento das regras do regimento. No entanto, apesar de Ambrósio implicitamente duvidar que as regras serão cumpridas, ele não questiona a ação de João no passado ao usar uma estrutura ambígua para se referir ao sujeito dessa ação: “**acabaram** dizendo assim: *você tá fora da cooperativa e pronto. Mais será que **ele** tá consciente se **ele fez** certo ou errado?”* Nessa afirmação, Ambrósio não deixa claro a quem ele se refere como o sujeito da decisão pela saída de Nanci, se foi uma decisão coletiva, ou se foi uma decisão de João. Porque Ambrósio não explicita a quem ele se refere como autor da decisão da saída de Nanci da cooperativa? Talvez porque, por um lado, ele percebe as decisões da cooperativa como decisões coletivas, sendo o grupo autogestionário, todas as decisões que são tomadas e aplicadas são decisões que implicam a todos. E por outro lado, ele reconhece que alguns membros do grupo não se posicionam, “*não fazem nada*”, e, portanto, não oferecem risco à liderança de João. Assim já que eles não exercem autonomia e não defendem uma opinião própria em face de um conflito, eles se calam frente à decisão de João. Logo em seguida Ambrósio questiona se João tem consciência de que descumpriu as regras ao ter um comportamento que pode ser percebido pelo grupo, ou alguns de seus membros, como um comportamento autoritário.

Ambrósio ao focalizar na questão da consciência de João acerca de seu comportamento, deixa de questionar se esse comportamento é contrário ao regimento porque agora depende da intenção e da consciência de João em torno do que é certo ou errado, deslocando o problema do cumprimento das regras para um problema de intencionalidade. Percebe-se aqui um deslocamento que gera uma ambigüidade em relação a uma situação de conflito que é mais ampla.

Ambrósio ao questionar a intencionalidade de João, parece colocar a comprovação do cumprimento do regimento por João como um evento que seria confirmado ou não em outro momento no futuro. Adiar os questionamentos em torno do cumprimento do regimento parece ser um adiamento de seu posicionamento frente à liderança de João. A indefinição frente a João e, portanto, a ambigüidade presente no discurso quando se refere a ele, possibilita que eles convivam sem deflagrar os conflitos, discordâncias e disputas que poderiam acarretar um confronto destas diferentes opiniões frente aos eventos que vêm acontecendo neste processo de

reestruturação do grupo. Esta oscilação discursiva possibilita o questionamento e evita a decisão de Ambrósio frente a uma escolha que o posicionaria frente a João. Talvez esta evitação do conflito se deva a uma crença de que a união do grupo depende de que todos pensem de forma igual e que é o confronto que gera fragmentações e exclusões no grupo. Fragmentação esta que poderia levar, neste momento, ao fim da cooperativa. A ambigüidade possibilita um espaço de negociação e de mudanças nos comportamentos e escolhas individuais, possibilita o repensar, tomar consciência, rever suas decisões e mudar de atitude frente ao grupo.

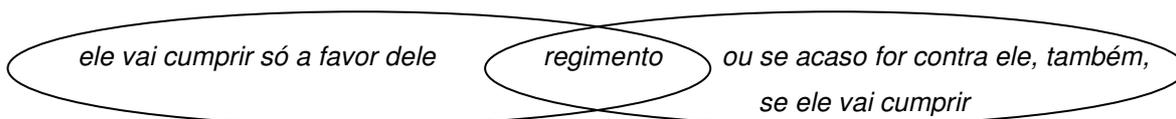


Figura 9 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “regimento”  
Fonte: A autora.

Por outro lado, a ambigüidade, ao gerar este espaço de negociação, pode fragilizar e flexibilizar as regras presentes no regimento do grupo a fim de aumentar a tolerância às diferenças e interesses individuais. Talvez o que se torna explícito nesta fala seja a forma ambígua como o regimento é encarado pelo grupo, não como um conjunto de normas para o funcionamento da cooperativa, mas de sanções que são acionadas em momento pontuais e que atingem os interesses individuais. Podemos inferir que o regimento não se integra ao cotidiano do grupo com o objetivo de nortear a reestruturação do grupo e o cumprimento dos princípios cooperativistas, mas aparece como restrição nos momentos em que as decisões do regimento conflituam com os interesses individuais. Ambrósio problematiza esse conflito ao se perguntar qual será a atitude de João, enquanto líder, quando o regimento restringir seus interesses individuais e problematiza essa flexibilidade associando o cumprimento ou não das regras às relações de poder. A ambigüidade neste caso serviria como uma estratégia para facilitar o abuso de poder e obtenção de privilégios individuais pela flexibilização ou omissão de regras do regimento.

A preocupação expressa por Ambrósio sobre o cumprimento ou não das regras do regimento no momento em que elas restringem as ações dos indivíduos explicita que existe um conflito dos membros com a proposta do cooperativismo.

A fala de Ambrósio indica uma dúvida acerca do processo de tomada de decisões: elas são de responsabilidade do indivíduo ou do grupo? Quando Ambrósio se pergunta se João tem consciência da decisão de mandar uma cooperada embora, ele coloca também em questão a responsabilidade do grupo frente a esse evento. Tanto João individualmente é questionado na fala de Ambrósio quanto o grupo. Esta é uma questão que mostra uma dificuldade do grupo em determinar as responsabilidades individuais e coletivas pelas decisões tomadas e corroboradas pelo grupo.

Os modelos de organização que fazem parte das opções do grupo se definem em 2 extremos: heterogestionário ou autogestionário. O grupo tende a escolher um líder que vai assumir

a presidência da cooperativa e neste processo tende a valorizar as decisões do líder em detrimento de seu poder como cooperado e responsabilidade individual frente às decisões. Ambrósio lembra que o curso de formação está centrado na busca de questionamento deste modelo e de responsabilização de todos pelas decisões.

*“Tem que arrumar o seguinte: a diretoria tem que tomar a decisão se tiver errado assim; não, não vamos apresentar as propostas aos cooperados e a diretoria toma a decisão se deixar todos tomarem a decisão num vai pra frente por quê? Na verdade todos são donos num é verdade? Todos são donos mas a decisão num pode ser de todos então a decisão tem que ser a diretoria tem que tomar.”* (João)

João explicitamente assume o modelo heterogestionário como o mais adequado para a gestão da cooperativa e tem assumido o papel de líder nas decisões do grupo desde que foi reintegrado à cooperativa com o objetivo de reestruturar o processo de produção. Ao assumir essa tarefa João convidou várias pessoas conhecidas para participarem da cooperativa e com elas se sente a vontade para assumir o papel de chefe do grupo. Neste caso, o questionamento que Ambrósio faz em relação à decisão de mandar Nanci embora está apoiado no modelo autogestionário, pois tal decisão não poderia ser individual em uma cooperativa. Embora João já tenha participado da cooperativa em outro momento e vivenciado o cotidiano de tomada de decisão coletiva, ele defende o modelo heterogestionário e se coloca como líder do grupo. A ambigüidade que se manifesta na relação entre Ambrósio e João se origina de uma tentativa de ambos de defender modelos diferentes sem causar um confronto explícito que leve a exclusão de um deles e que teria como consequência a fragilização desse processo de reestruturação da cooperativa que já se mostra precário.

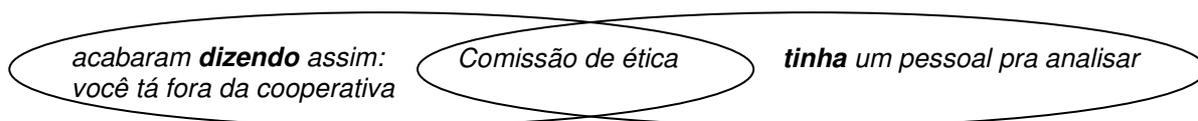


Figura 10 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “comissão de ética”  
Fonte: A autora.

*“... não tem que sair fora, o pessoal veio, me falou uma coisa, ela falou outra e acabaram dizendo assim: você tá fora da cooperativa e pronto [...] ai **tinha** um pessoal pra analisar né”.* Ambrósio

Essa frase apresenta uma ambigüidade em relação ao uso do verbo “tinha”. “Tinha um pessoal para analisar” remete à existência da comissão de ética antes da crise da cooperativa. Este grupo era responsável por analisar questões semelhantes e decidir pelo encaminhamento de conflitos que eram desencadeados na cooperativa. Agora que ela está se estruturando, o grupo não tem um número de membros suficiente para constituir uma comissão de ética e o verbo ter no

passado remete a uma perda que mostra a desestruturação sofrida pela cooperativa, marcando uma diferença entre passado e presente.

Por outro lado, o verbo “tinha” também remete a um princípio do cooperativismo de que seria essencial a presença de uma comissão de ética para analisar o caso ocorrido e outros casos semelhantes. Neste caso o verbo *ter* remeteria a um “dever ser”, “tinha que haver”, enfatizando ainda mais a compreensão do processo autogestionário da cooperativa como um processo de fragmentação das funções em cargos previamente definidos e legitimados por uma “estrutura formal” da cooperativa. Esse processo de formalização para lidar com as relações e conflitos internos pode remeter a uma racionalidade instrumental bastante presente no modelo heterogestionário.

A primeira interpretação do verbo **ter** indica que havia uma comissão de ética responsável por conduzir esse tipo de conflito. A segunda interpretação para o verbo **ter** indica que a presença de uma comissão de ética é essencial para a condução do processo de negociação de conflito. Considerando o relato de Ambrósio em outros momentos na entrevista, a comissão de ética não era atuante embora fosse muito demandada. Entretanto sua existência permitia aos indivíduos se eximirem de tomar uma decisão em casos de confronto. Ao evocar a necessidade de uma comissão de ética no conflito em questão, Ambrósio parece buscar um recurso que o ajude a evitar se posicionar frente ao conflito.

Nesta circunstância, de reestruturação da cooperativa, Ambrósio lembra uma solução presente na proposta do cooperativismo que é a formação de uma comissão de ética que antes se fazia presente no grupo e que atualmente não está mais atuando. Ambrósio parece explicitar sua dificuldade em se posicionar individualmente frente ao conflito, um posicionamento que o grupo demanda de seus integrantes e do qual ele poderia se eximir, caso houvesse uma comissão de ética. O enfrentamento do problema em questão parece depender muito mais de uma asserção pelo grupo baseada nos princípios da cooperativa do que de uma comissão de ética. Essa ambigüidade em relação ao conflito evidencia como alguns recursos de gestão da cooperativa como uma comissão de ética, podem servir mais para eximir os indivíduos das decisões frente aos conflitos do que servir como facilitadoras do processo autogestionário.

A análise sugere que, em muitos momentos de conflito, a ambigüidade surge como forma de evitar uma tomada de posição que questione os envolvidos no conflito. Alguns eventos, quando permanecem envoltos em dúvidas, produzem uma dinâmica de tolerância dos cooperados frente à situações contrárias à proposta da autogestão, mas que eventualmente são favoráveis para atender alguns interesses individuais.



Figura 11 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A autora.

Por outro lado, Ambrósio questiona se João está consciente de sua decisão, mas não se posiciona em relação a decisão por ele tomada: *“Mas será que ele tá consciente se ele fez certo ou errado?”*. Aqui Ambrósio evita se posicionar em relação à decisão tomada por João por excluir Nanci da cooperativa e coloca o foco na intencionalidade de João acerca de sua própria decisão, como se o certo e o errado dependessem do julgamento pessoal de João, sendo esse um conteúdo que é inacessível para Ambrósio poder avaliar de fato. Quando ele focaliza na intencionalidade de João ele adia o seu posicionamento diante deste conflito. Considerando que ele assume o modelo autogestionário de organização da cooperativa, a ambigüidade nessa fala parece evitar um posicionamento moral de Ambrósio frente a eventos conflitantes que exigiriam um posicionamento seu mais ativo como membro da cooperativa.

Ambrósio evita julgar se a situação de mandar uma cooperada embora é compatível com a proposta autogestionária. Para evitar o conflito, questiona se João tem consciência de que sua ação é errada. Julgar a partir da consciência do outro é uma forma de tornar ambíguo um evento, passível de múltiplas interpretações e, portanto, eximir cada um individualmente de se posicionar frente a sua própria interpretação dos fatos em um projeto autogestionário.

Ambrósio levanta outros questionamentos que enfatizam o abuso de poder em casos de disputas internas na cooperativa, sem se referir diretamente a decisão de João em relação à cooperada, como por exemplo, ao afirmar que na luta de poder pela liderança *“eu vou tentar criticar você, pra você sair”*. A luta de poder interna na cooperativa pode gerar, em uma disputa, uma motivação para a exclusão de membros que se colocam como contrários ao poder que está dominando no grupo. Os conflitos gerados nesse exemplo colocado por Ambrósio, mostram um modo de justificar a exclusão de um membro que está colocando em risco as relações de poder e de liderança na cooperativa. No entanto, ao relatar essa justificativa ele não se posiciona em seu juízo de valor sobre o ocorrido. O conflito, que aparentemente justifica a exclusão e desencadeia uma ruptura, fortalece o poder do líder. Os membros da cooperativa podem estar evitando explicitar o evento desencadeador da saída daqueles que colocavam em risco a liderança interna, pois fazê-lo seria explicitar os conflitos e as relações de poder que permeiam as práticas da cooperativa, e pedir por um posicionamento aberto.

Logo em seguida no seu relato, Ambrósio levanta uma hipótese acerca dessa dinâmica de poder entre os dois membros da cooperativa que novamente focaliza o motivador do comportamento de João. Uma hipótese que só poderia ser confirmada por meio de uma afirmação de João e a partir da qual ele novamente não se posiciona por ser uma hipótese:

*“eu acho que o medo aqui, ela vai querer ser uma das chefes aqui dentro, é melhor tirar, deixar os caras que num fazem nada”*

Embora a cooperativa seja um espaço que prima pela autonomia dos indivíduos a dinâmica interna pode ser contrária a este princípio quando a relação de dominação pressupõe a

existência de apenas um líder a quem todos devem obedecer. Assim a cooperativa se estrutura em uma dicotomia de subordinação entre um chefe e aqueles que “*não fazem nada*”.



Figura 12 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “participação”  
Fonte: A autora.

Quando Ambrosio conclui sua fala com a frase “Então tem que ter muito cuidado né”, ele parece pressupor que a pesquisadora está compreendendo a dinâmica interna da cooperativa e isso o exime de se posicionar explicitamente em relação aos acontecimentos relatados. Esta multiplicidade de interpretação promovida pela fala de Ambrósio possibilita a ele descobrir de que lado seu interlocutor se posiciona, em relação ao conflito e às hipóteses por ele relatados. Essa estratégia de manter no relato uma posição indefinida, em busca de conhecer a opinião do outro, é recorrente nos relatos sobre a cooperativa. Essa ambigüidade produz um espaço de interação maleável a diferentes interpretações, podendo servir como uma forma do cooperado conhecer seu interlocutor e assim essa ambigüidade surgiria como uma estratégia para ouvir outras opiniões diferentes e deixar espaço para dúvidas e lacunas acerca do certo e do errado, da intencionalidade, das interpretações sobre as conseqüências dos eventos e das decisões a serem tomadas.

Ambrósio não pode se posicionar contra o líder que está assumindo a reestruturação desse grupo porque caso haja uma ruptura do grupo em relação a João ele não tem interesse em assumir essa liderança pois quer sair da cooperativa.

*“porque é eles que vão tocar, mais então o [Tadeu] perguntou se eu ia continuar vamos ver né, esse curso ai eu vou fazer, o [Tadeu] vem também e eles quer que eu venha eu venho eu acho se tiver assembléia eu vou vim. E se eu vou ficar, ou saio igual os outros de repente o que eu ver ali eu vou começar criar problema também então, se eles tocar isso, ou num quero que seja eu pra vim fazer, ponhar mal gosto eu prefiro cair fora e deixar eles tocarem né”.*(Ambrosio ).

Ambrósio acredita que somente após o curso os membros terão responsabilidade por sua participação na cooperativa:

*“Mas só que o pessoal que tá ai, eles num tão tomando a frente porque num tá na mão deles a cooperativa... praticamente, eles tão trabalhando... mas na hora que eles fizerem o curso e tiver associado cada um “opa agora eu sou responsável também”, ai vai ter que ver se as idéias se vai bater, “não você num vai fazer sozinho vamos conversar”... num é : “eu vou lá pego e faço e pronto”*”(Ambrósio)

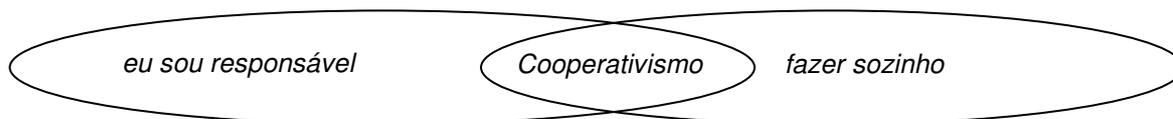


Figura 13 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativismo”  
Fonte: A autora.

A dificuldade de construir autonomia de todos os sujeitos na cooperativa envolve tanto uma dificuldade de explicitação das diferenças individuais quanto à dificuldade de reconhecimento dos sentidos diferentes. Esses sentidos diferentes não precisam ser iguais para todos os membros do grupo para que os indivíduos encontrem no projeto coletivo a possibilidade de realização das expectativas individuais.

A transição de um modelo heterogestionário para um modelo autogestionário na experiência de trabalho parece gerar um processo complexo e desafiante para os cooperados.

No caso da cooperativa analisada o discurso não tem sentidos bem definidos em torno da Economia Solidária. Esta indefinição possibilita acomodar as diferentes expectativas e os diferentes discursos individuais e assim promover seu princípio fundamental que é a democratização das relações e a inclusão das diferenças.

Um dos sentidos bastante presente no discurso dos cooperados envolve a idéia que cada um explicita acerca da necessidade de união no grupo. É freqüente que a união esteja associada a valores religiosos e a uma conotação de sacrifício individual para benefício do grupo. Em outros momentos a união aparece como uma demanda de tolerância frente a diferenças na capacidade produtiva de alguns membros que já alcançaram uma idade avançada ou que lidam com alguma limitação física. Em uma das falas do relato de Ambrósio a palavra união aparece com uma conotação mais associada ao discurso da Economia Solidária:

*“União que eu digo, é você trocar idéia e conversar né, que pode e num pode, tomar uma decisão junto né. Porque eu acho que quando uma pessoa toma uma decisão sozinha tá faltando com a união, com a colaboração dos outros né, porque tem que ter união... Todo mundo erra, e quando todo mundo acerta, quando faz uma coisa boa “ah... não, foi fulano”, quando erra daí é todo mundo, mais mesmo assim não pode criticar né, senão acaba arrebrandando. Parece que já teve uma coisa hoje, e a moça saiu, hoje eu conversei com ela lá, e ela tava nervosa, tiraram ela daí, num falei nada também eu num tava aí, foi ela que contou a história... num sei, eu achei que é falta de entendimento né, se entender porque quem foi errado, se tá certo ou num tá, né. Eu fiz o curso de cooperativa e também errei muitas vezes, mas também... mas eu deixo passar, eu num [...] cada um conta uma história criticando o outro [...]” Ambrósio*

Quando Ambrósio fala sobre união ele enfatiza valores que são parte deste processo de democratização: *“União que eu digo, é você trocar idéia e conversar né, que pode e num pode, tomar uma decisão junto né”*.

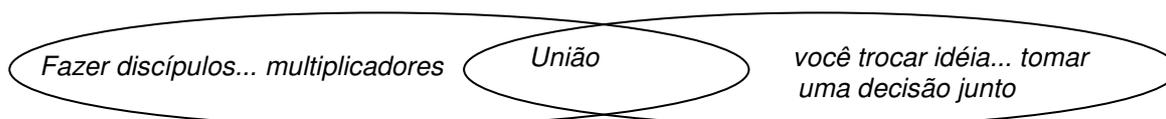


Figura 14 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

Ao ser questionado sobre o sentido de se fazer um curso em cooperativismo, João (2008/09) (F2. D.) sobrepõe o sentido religioso ao sentido da união no cooperativismo:

*“nós num tamo fazendo um curso? É pra que? Como que vai fazer uma união? Você tem que mosTRÁ, você tem que ta incentivANNDO. Você ta sempre trazendo a lembrança o cooperativismo, o que que é o cooperativismo NÉ. A Bíblia diz assim, não sei se..., diz assim: o meu POVO perece por FALTA DO CONHECIMENTO. Não é que eles não tem, eles tem o conhecimento, mais esse conhecimento precisa ser normal. ENTENDEU? Então... Agora isso você fez, como aconteceu conosco, e ESQUECEU? HOJE o cristão no qual eu me incluo, ele faz, ATÉ o católico também faz, eu to falando no meu... é...a...de ser..., celebra, celebra uma união, celebra uma união, a ceia, a ceia é o que? É uma lembrANNça da morte de Cristo, fazendo isso até que ele VENHA. Então TODO mês quando nós participamos DAQUELA ceia, nós estamos lembrando que CrisTO morreU para nos dar VIDA e VIDA com a mudança. Então a mesma coisa é o cooperativismo. Então... que NUM adianta, você faz 200... se forma 200 pessoas no cooperativismo e... temos que fazer DISCÍPULOS, temos que fazer é.... MULTiplicadores. ai sim nós vamos chegar a um denominA... senão... agora senão. Hoje nós tamo vivendo num mundo do EU, nós tamo vivendo no mundo individUAL, num tamo vivendo NUM mundo coletivo. Então implantar hoje, o cooperativismo neste mundo que nós vivemo, ta muito difícil! mais tem que fazer..., TEM QUE JOGAR A SEMENTE. nós temos que fazer a diferença, essa é que é a diferença, é todos.”*

União assume uma multiplicidade de sentidos quando associada a outros sentidos que João traz de suas experiências anteriores. Quando é perguntado o que significa se unir, João relata:

*“foi feito uma pesquisa que o [Estado] era o único estado que não conseguiu receber a verba do Governo Federal, sabe por causa de quê? Porque faltava união, não se unia as cooperativas, os movimentos de catadores, as associações... não se uniam, então se não se uniam não conseguiam pegar essa verba porque num tinha uma sociedade organizada, não se organizavam. Então nós temos que buscar essa união... e essa é a união, a economia solidária ta sendo declarada no sem-terra, no movimento do sem-terra, eles fazem economia solidária, e eles crescem com a economia solidária, um acampamento ajuda o outro [...]”*

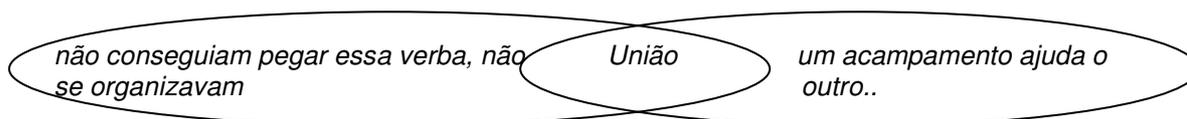


Figura 15 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

O relato acima defende o sentido da união como forma de fortalecimento de um grupo de intercooperação a fim de obter financiamento do governo. A união é para conseguir verba do governo federal. Esta provavelmente não é uma conclusão somente do João (2008/09) (F2. D.) ,

mas de várias lideranças locais que perceberam que é necessário fazer organizações mais integradas para conseguir financiamento público. Neste relato a união ganha um novo sentido, que é o de, apesar das diferenças intergrupais, buscar agir em prol de um objetivo comum.

A seguir ele associa a idéia de união à idéia de casamento:

*“O cooperativismo diz que nós temos que se unir num diz? Então esse nosso pensamento tem que ser tirado fora, num pode existir o eu, o cooperativismo é um casamento.”*

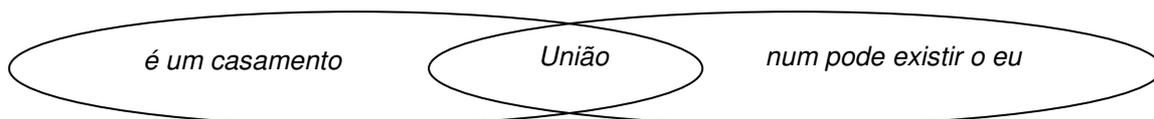


Figura 16 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

Ele associa união à troca por necessidade, posteriormente ao financiamento público, e finalmente ao casamento. São muitos sentidos articulados, que se compõe e podem ser “usados” de acordo com o interesse, a necessidade, as demandas do momento. Ou seja, a multiplicidade de sentidos, associadas a palavra união podem ser palavras-coringa, da qual João (2008/09) (F2. D.) poderá lançar mão, dependendo das intenções que tiver no momento em que falar. Cada momento união poderá significar algo bastante diverso e esta diversidade pode confundir e gerar múltiplos sentidos para os outros membros do grupo. Gerando inclusive desconfiança em relação ao discurso em torno da palavra união, e uma palavra que tinha múltiplos sentidos, passa a não significar mais nada.

*“O que rege é a união. E o grupo, não eu, não o individualismo, a união [...]”*

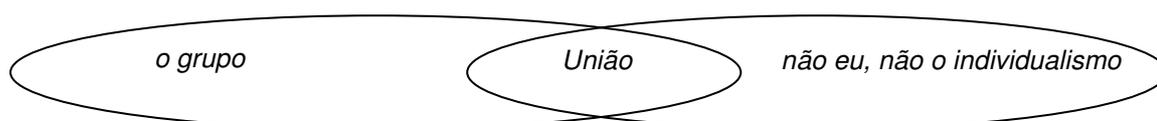


Figura 17 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

Essa sobreposição de sentidos que João (2008/09) (F2. D.) faz, com os da Economia Solidária e os sentidos religiosos indicam sua forma de contrapor a união ao individualismo. Essa ambigüidade tende a possibilitar, frente aos conflitos que ocorrem no contexto da cooperativa, argumentações religiosas para que os cooperados não explicitem suas diferenças individuais no contexto do grupo pois essas diferenças colocam em risco uma união baseada na homogeneidade de “um povo” que compartilha uma mesma crença, de forma semelhante ao que ocorre no contexto religioso. Na interpretação de João, expressar essas diferenças individuais é atuar de forma individualista no grupo e é esse individualismo que atrapalha a união de todos. A ambigüidade entre a união e a homogeneidade no grupo pode possibilitar, frente ao conflito das

diferenças, um meio de João não precisar reconhecer diferença de posições que há entre os membros em relação, por exemplo à tomada de decisão. Essas diferentes opiniões colocam a obediência ao líder em risco porque trazem uma divergência que depende de um diálogo para a tomada de decisão. Assim João sobrepõe a solidariedade que está no discurso da Economia Solidária com a solidariedade que ele busca para apoiar sua demanda individual de liderança no grupo.

As múltiplas interpretações para o significado de união podem ser observadas no relato de João (2008/09) (F2. D.), pois quando se pergunta o que é mais difícil ao se participar de um projeto de Economia Solidária, ele responde:

*“A união... a falsidade tem muito dentro, inveja, a gente pensava que isso aqui era nosso, era bem pra todos, mais num é... ele vem pra uns [...] eles são individualista eles, num são cooperativista. Mesmo com o curso não são, a prova disso é que num tem ninguém”.*



Figura 18 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “falta de união”  
Fonte: A autora.

Quando João (2008/09) (F2. D.) fala em união e coesão do grupo, até que ponto ele não está se referindo a obediência a um líder? João contrapõe a noção de cooperativismo com a noção de individualismo. Porém sua concepção de cooperativismo e individualismo é muito específica a uma construção pessoal que ele faz dos sentidos que envolvem essas duas práticas. Muitas vezes, fica implícito no discurso dele que o cooperativismo implica em obediência a um líder, pois o cooperativismo é compreendido por ele como “pensar no grupo” e “pensar no grupo” corresponde em sua construção, a se disponibilizar a seguir a um líder, abrindo mão de uma opinião que seja diferente, individual.

Para João a união está associada à forma de relação dos cooperados com ele, citando a falsidade e a inveja, enfrentadas por ele como contrárias à união. Ao mesmo tempo ele associa união a não ser individualista e associa ser individualista a desistir do projeto e sair da cooperativa. O discurso aparece ambíguo neste trecho pois o cooperado usa generalizações tais como: *a gente, era nosso, pra todos, ele vem, pra uns, eles são, não são, ninguém*. O uso de artigos e pronomes indefinidos remete a uma construção discursiva vaga que permite uma indiscriminação dos eventos e dos participantes envolvidos. A ênfase do discurso é diferenciar o lugar no qual ele está: *nós*, e o lugar onde ele não está: *eles*. Porém, João se inclui em “ninguém”, pois também saiu da cooperativa, significando, a partir de sua própria argumentação, que ele também não age como cooperativista.

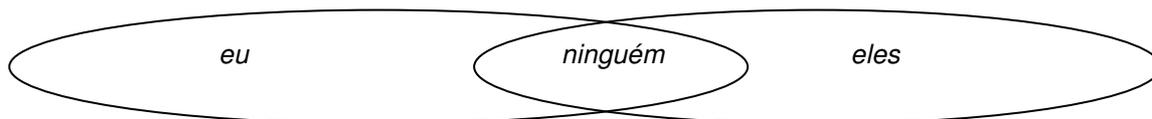


Figura 19 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ninguém”  
Fonte: A autora.

Ao explicar o que é Economia Solidária, ele associa o sentido da Economia Solidária com a busca de sobrevivência em uma história da bíblia:

*“O que, que é a economia solidária? Eles vivem igual a cooperativa, eu tenho outras cooperativas, o que, que ela faz? Ela mexe com agricultura, o que, que ela faz? Feijão. Nós mexemos com a madeira e ela precisa, por exemplo, de uma embalagem né, nós fornecemos a embalagem em troca do produto pra nós, por exemplo, nós vendemos mil caixas e nós precisávamos de um saco de feijão, não é muito, ou três sacos de feijão, então dividimos os três sacos de feijão, então quer dizer, fazer a troca com eles pra que, eles ajudam a gente numa parte e a gente ajuda na nossa. Se todos fizerem assim o nosso crescimento é muito grande. Eu lembro que aconteceu isso há muitos anos atrás bem antes de Cristo. No Egito veio a fome, eu considero... então veio uma fome no país né, o que, que eles fizeram? O rei teve um sonho com ele lá, então tem que ser feito assim: três anos de vaca magra e três anos de vaca gorda, que dá um total de sete anos, três anos e meio né. Durante sete anos o que, que eles fizeram? Eles plantaram, colheram num venderam. Quando chegou a fome, a necessidade, eles tinham e vinham pessoas de fora, eles tinham pra trocar [...] então economia solidária é isso, eu acho que a gente devia se unir nesse sentido”.*

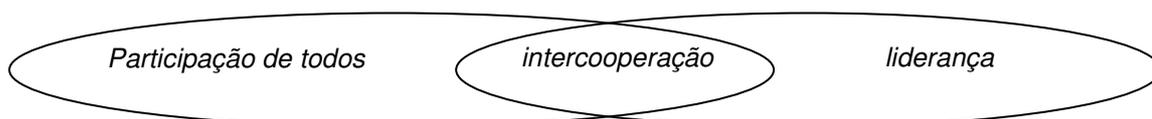


Figura 20 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “intercooperação”  
Fonte: A autora.

Quando é perguntado para João o que é Economia Solidária, ele responde se referindo à intercooperação como um dos fatores significativos da proposta desse projeto. Mas quando ele fala de intercooperação, ele associa o sentido de intercooperação com o sentido de uma liderança. Ao exemplificar como funciona a intercooperação, ele cita uma parábola bíblica na qual um líder organiza e toma as decisões em nome de um grupo no sentido de salvar o povo da fome. Não estão presentes no discurso de João os sentidos da Economia Solidária tais como o de democratização das relações, emancipação do trabalhador, autogestão, autonomia e a construção do projeto coletivo pautado em práticas participativas, mas sim sentidos religiosos associados à fé, sonho, crença, confiança no líder para conduzir o grupo. No relato acima, de alguma forma ele representa a cooperativa se apoiando em sentidos religiosos que são diferentes dos princípios que

a Economia Solidária busca defender e que apóiam a proposta da cooperativa na defesa da autonomia, direitos individuais, liberdade de expressão, participação coletiva, autogestão.

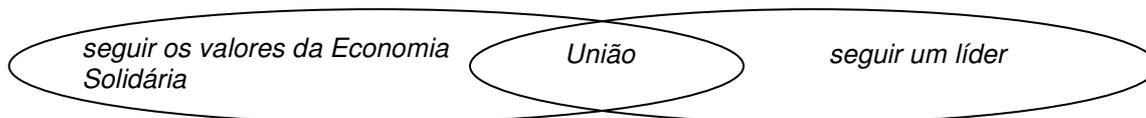


Figura 21 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

Ao se referir à forma como as pessoas se organizariam na metáfora religiosa, João retoma o sentido da união das pessoas na defesa de um objetivo comum definido por um líder. União neste caso parece significar um não questionamento acerca das orientações e decisões dadas por um líder, associando o sentido de união na cooperativa como semelhante à união no contexto religioso. Neste relato, pode-se inferir uma sobreposição de sentidos na qual “seguir um líder sem questionar” equivale ao sentido de seguir os valores da Economia Solidária. Essa pode ser uma forma de construir uma representação de liderança que toma uma decisão que é seguida de forma inquestionável pelo grupo e na qual João valoriza como sendo a forma de fazer a cooperativa dar certo por meio da união de todos.

Nesse relato pautado pela metáfora bíblica, pode-se inferir também que a comparação entre contextos diferentes, a cooperativa e a religião, revela uma representação da Economia Solidária como um projeto apoiado em sentidos compartilhados nas experiências de crença no mito da salvação e na união de todos em torno dessa crença. No relato de João, o líder representa a possibilidade de salvação se o povo se une para apoiá-lo e seguir seus presságios.

Entretanto, há nos relatos dos membros entrevistados, alguns questionamentos sobre a concepção que João tem da cooperativa. Questionamentos estes que são interpretados por João como falta de união no grupo. Os outros cooperados resistem à idéia de colocar João em uma posição de liderança no grupo pelo fato de ele ter mandando uma cooperada embora e “querer mandar” no grupo.

Este discurso de João, de que a união em torno da cooperativa deve ser conseguida por meio de uma unanimidade na aprovação das orientações de um líder gera muitas dúvidas entre os cooperados se será realmente benéfico para a cooperativa a presença de João (2008/09) (F2. D.) no grupo, pois eles freqüentemente divergem das opiniões de João.

No entanto, João voltou a se integrar no grupo com a proposta de assumir a cooperativa pois, diante do risco de fechar a cooperativa por falta de produtividade e de mercado, os cooperados buscaram em João um apoio para conseguir se recolocar no mercado, integrando novos membros e fazendo novas parcerias com organizações, empresas e associações.



Figura 22 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “seguir o líder”  
Fonte: A autora.

A partir do momento que ele ocupou este lugar no interior do grupo, cada um silenciosamente buscou apoio em outros integrantes para resgatar o sentido da cooperativa e preservar a liberdade individual em defender uma opinião diferente. João (2008/09) (F2. D.) parece querer ocupar o lugar do líder que tomará as decisões certas para garantir a sobrevivência do grupo, faz reuniões com o partido político, consegue contatos, porém exige algo em troca, e suas exigências implicam nos indivíduos abrirem mão de sua liberdade individual e propõem um novo sentido do que é Economia Solidária: um grupo unido que obedece ao líder.

A articulação de sentidos que João (2008/09) (F2. D.) faz no discurso, em torno do projeto da cooperativa, está mais relacionada com significados religiosos do que com a proposta inicial da cooperativa em torno da autogestão.

Esta justaposição de sentidos não gera no grupo a necessidade de exclusão de um sentido em relação ao outro, por isso a ambigüidade é um conceito que possibilita uma análise não dicotômica e o reconhecimento deste fenômeno de multiplicidade de sentidos como parte da produção social e cultural de um grupo que se forma nas fronteiras entre diferentes sistemas de crença e de troca. Para Greifeld,<sup>448</sup> podemos caracterizar a identidade ambígua quando ela aparentemente se modifica, mas os sentidos originários estarão presentes se analisarmos criticamente os discursos.

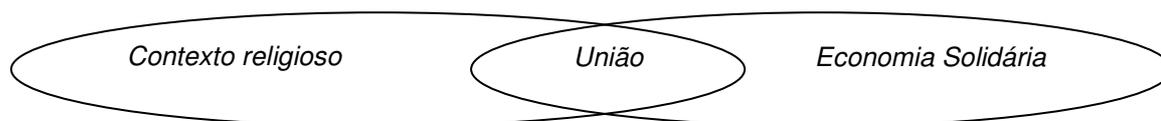


Figura 23 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

O uso de expressões religiosas para significar sentidos da Economia Solidária produz uma justaposição e uma integração entre estes dois universos, permitindo a ocorrência de uma indiferenciação nos sentidos produzidos em ambos que impacta no imaginário grupal e na identidade. Dessa forma, esse movimento de indiferenciação no discurso entre o espaço da cooperativa e o espaço da Igreja torna a participação dos cooperados na cooperativa uma participação ambígua porque as ações podem ser percebidas a partir do sistema moral de sentidos de um outro campo que não é o campo de organização de um trabalho cooperativo que produza sentidos próprios.

A integração destes dois sistemas no discurso, cria uma ambigüidade nos sentidos produzidos por João em torno do projeto comum do grupo, culminando com uma separação do grupo em relação ao exterior “*muitos querem ver a nossa queda*”, na qual o líder seria capaz de proteger e salvaguardar o grupo por meio da fé:

448 GREIFELD, Katrin. La ambigüedad cultural como estrategia de resistencia. **Estudios sobre la Cultura Contemporanea**, v. 3, n. 7, Sep. 1989. Disponível em:  
<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31630710>>. Acesso em: 02 jul. 2009.

“A gente quer fazer um grupo coeso, um grupo unido. Porque se errar foi todos, se acertar foi todos né, não trazer o mérito pra um de bom ou de ruim [...] ficar conosco... nós vamos vencer essa batalha vamos mostrar que tudo é possível. Porque muitos querem ver a nossa queda, nós acreditamos porque Deus chamou nós de volta é pra crescer [...] já tá vindo, nem que seja pouquinho, mais já tá vindo já, eu tenho esperança que nós vamos crescer”. João (2008/09) (F2. D.)

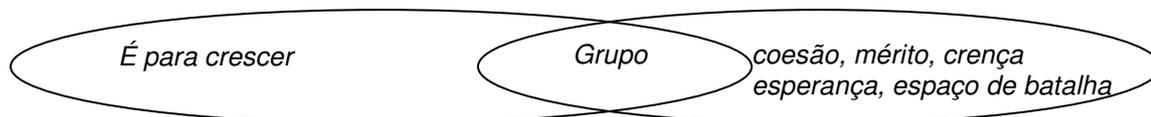


Figura 24 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “grupo”  
Fonte: A autora.

Esta fala de João expressa alguns sentidos do seu discurso que ele atribui como sendo do discurso do grupo: a coesão, o mérito, a crença, a esperança e a cooperativa como um espaço de batalha, de crescimento e de queda. Nessa fala específica, João (2008/09) (F2. D.) invoca os valores religiosos para dar unidade ao grupo em seu discurso e conformidade ao imaginário que ele constrói acerca dos valores da Economia Solidária. Esta relação entre os sentidos religiosos individuais e o imaginário grupal acerca da cooperativa é recorrente nas entrevistas dos integrantes do grupo e parece ser reconhecida como uma busca de comprometimento moral com o projeto da cooperativa porque invocam valores de união, de igualdade e de comunhão.

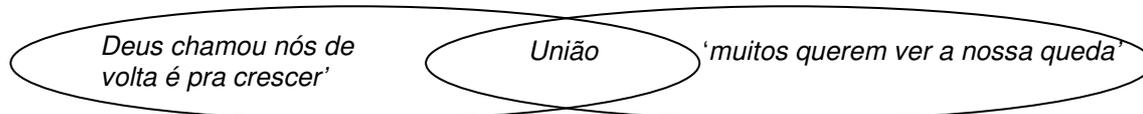


Figura 25 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

Na fala de João é possível perceber a diferenciação que ele faz da cooperativa em relação aos grupos externos: “muitos querem ver a nossa queda”. Porém, ao mesmo tempo, essa diferenciação está apoiada em sentidos externos ao projeto da cooperativa: “Deus chamou nós de volta é pra crescer”. Ou seja, a “representação feita por uma equipe não é uma resposta espontânea e imediata à situação, absorvendo todas as energias da equipe e constituindo sua única realidade social”.<sup>449</sup> Dessa forma, os indivíduos buscam integrar uma versão comum para que cada versão dada da realidade seja compatível com as outras, mas elas não se limitam a uma representação única, pois são múltiplas interpretações que buscam integrar uma realidade social comum.

Nesta fala de João podemos perceber que seu discurso se organiza a partir de aspectos de indiferenciação entre sentidos de trabalho, sobrevivência e crença religiosa. Esses conteúdos projetados na unidade do grupo que forma a cooperativa se fortalecem a partir de uma contraposição discursiva que diferencia o grupo dos outros: “muitos querem ver a nossa queda”.

449 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985. p.190.

Há nesta frase dois sentidos que se complementam: um se refere a busca de uma unidade interna a partir de sentidos religiosos e outro, que legitima essa unidade a partir da contraposição com sentidos externos de outros grupos dos quais é preciso se defender.

Infere-se que a partir do momento que um membro não compartilha desse discurso que integra sentidos religiosos à proposta da cooperativa, este membro pode ser percebido por João como externo ao grupo, que não coloca a cooperativa como prioridade e no extremo dessa dicotomização que ele faz ele pode construir um argumento discursivo de que esse membro é similar àqueles que querem ver a queda da cooperativa. Ao mesmo tempo em que João integra sentidos provenientes de sistemas diferentes ele também produz diferenciações a partir de seus próprios critérios e de seu interesse em garantir a liderança na cooperativa.

Ao projetar as motivações do conflito em um grupo externo: *“Porque muitos querem ver a nossa queda”*, o grupo pode experimentar internamente uma diminuição das tensões que se originam de conflitos internos e assim continuar seguindo o caminho que vinha trilhando, com um maior senso de unidade. Mas com isso pode também evitar explicitar aqueles conflitos e questões internas que geraram as tensões, projetando em um problema externo estas tensões e assim, com isso, diminuindo as reflexões acerca da dinâmica e do desenvolvimento intragrupal, necessárias para suas práticas e concepções autogestionárias, reproduzindo na forma e no conteúdo as práticas competitivas do capitalismo.

Infere-se que, reconhecer as diferenças de cada um exige dos membros do grupo abdicar de defender sua opinião sem considerar a contribuição de outros membros do grupo. Quando os indivíduos percebem as diferenças como desencadeadoras de conflitos, eles podem buscar manter latentes essas diferenças como uma forma de garantir uma homogeneidade interna e um senso de coesão. Esta busca de homogeneidade aparece freqüentemente quando os cooperados falam sobre a importância da união no grupo para que a cooperativa seja bem sucedida. João encontra no discurso do grupo acerca da homogeneidade, um apoio para embasar o fortalecimento do seu papel como líder do grupo. Portanto, no discurso de João acerca da união, a homogeneidade aparece como uma das formas mais evidentes de defender sua liderança, assim a homogeneidade do grupo garantiria a união e fortaleceria seu papel de liderança. Entretanto, a defesa da liderança de João não acontece sem conflitos, pois todos os membros do grupo buscam o reconhecimento de seu discurso individual e de seus interesses no coletivo. Observa-se nos relatos dos cooperados uma dificuldade em explicitar e negociar as diferenças. Esta dificuldade em explicitar as diferenças parece ser decorrente de uma dificuldade em reconhecer que as opiniões diferentes podem não ser necessariamente opostas, mas complementares.

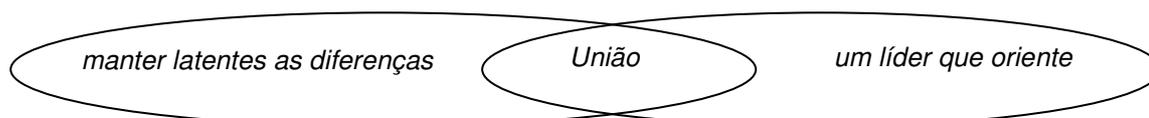


Figura 26 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

Os conflitos experienciados na construção da Economia Solidária explicitam diferentes desafios ao projeto: dicotomias internas entre o político e o econômico; entre a adaptação e a transformação; entre a competição e a cooperação. Estas diferenças estão presentes no cotidiano do grupo, de forma implícita ou explícita. São diferenças que conseguem conviver nas ambigüidades toleradas pelo grupo. De outro modo, explicitar as diferenças internas compreende assumir os diferentes sentidos oriundos de outros contextos que estão compondo as expectativas e objetivos individuais no projeto da cooperativa. Mas quando essas diferenças permanecem implícitas e indiferenciadas, a fim de garantir a união e evitar o conflito, o grupo pode tender a reproduzir sentidos e práticas sem uma reflexão prévia sobre seus significados e conseqüências, correndo o risco assim de reproduzir práticas heterogestionárias e individualistas em nome de uma unidade grupal. A partir desta análise infere-se que o processo de negociação e busca de consenso exige dos membros uma disponibilidade para reconhecer as diferenças e conflitos e buscar um consenso para a tomada de decisão.

Uma das ambigüidades mais recorrentes nos relatos dos cooperados nasce de uma busca de acomodação do conflito entre as expectativas de cooperação interna e de competitividade externa, na relação com o mercado. Se por um lado a cooperativa precisa pautar suas práticas internas nos valores solidários e democráticos, por outro lado ela precisa pautar algumas de suas decisões nos valores do capitalismo a fim de se inserir no mercado. Esses dois movimentos nem sempre são compatíveis, uma vez que estão baseados em paradigmas conflitantes. A este conflito, somam-se outros que se desencadeiam nas concepções de trabalho, organizacionais e simbólicas, vinculadas ao processo de consolidação do projeto.

A ambigüidade vivida pelos sujeitos constitui uma forma de integrar as diferenças nas relações de trabalho e passa a compor a base a partir da qual os seus membros constroem um discurso comum sobre a cooperativa e as práticas na organização do trabalho. Uma marcante dialética é posta em movimento na busca da legitimação da Economia Solidária uma vez que seus sujeitos precisam negociar sentidos contraditórios em relação ao seu trabalho, à sua qualificação, ao grupo, aos modelos de gestão, à divisão do trabalho e a sua valorização. Por um lado, a integração das diferenças possibilitada pela ambigüidade pode estabilizar os conflitos em um todo complexo. Por outro, as tensões imprimem a natureza e o caráter dinamizador e transformador das crenças individuais investidas no projeto coletivo.

Para Baptista<sup>450</sup> a superação de dicotomias, como a separação entre afetividade e racionalidade, solidariedade e interesse, geram situações de ambigüidade que podem ser vivenciadas de diferentes formas nos grupos sociais. Os indivíduos ao se inserirem na proposta da cooperativa trazem para o novo projeto os sentidos que estão apoiados em expectativas e objetivos individuais, construídos a partir de experiências anteriores, e que se integram à proposta coletiva da cooperativa de forma ora dicotômica, ora ambígua, e ambas podem ser vivenciadas de

---

450 BAPTISTA, Renato de Carvalho. No candomblé nada é de graça...: estudo preliminar sobre a ambigüidade nas trocas no contexto religioso do Candomblé. **Revista de Estudos da Religião**, n. 1, p. 68-94, 2005. p. 72. Disponível em: <[www.pucsp.br/rever/rv1\\_2005/p\\_baptista.pdf](http://www.pucsp.br/rever/rv1_2005/p_baptista.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

forma a buscar tanto a complementaridade quanto a exclusividade de sentidos. Assim, estes sentidos anteriores permeiam a compreensão do discurso da Economia Solidária acerca de valores tais como solidariedade e autonomia. A concepção de solidariedade<sup>451</sup> na Economia Solidária passa a ter uma diversidade de sentidos na experiência do grupo. Portanto, o sujeito interpreta<sup>452</sup> o discurso da Economia Solidária, que tinha um significado originalmente diferente daquele que ele passa a dar, modificando por meio de sua interpretação, vivenciando os princípios e valores de solidariedade e democracia idealizados no campo teórico deste novo projeto social.

*“Eu lembro que aconteceu isso há muitos anos atrás, bem antes de cristo. No Egito veio a fome eu considero [...] então veio uma fome no país né, o que, que eles fizeram? O rei teve um sonho com ele lá, não tem que ser feito assim: três anos de vaca magra e três anos de vaca gorda que dar um total de sete anos... três anos e meio né. Durante sete anos o que, que eles fizeram? Eles plantaram, colheram num venderam. Quando chegou a fome, a necessidade, eles tinham, e vinham pessoas de fora, eles tinham pra trocar [...] então economia solidária é isso, eu acho que a gente devia se unir nesse sentido”.* João (2008/09) (F2. D.)

As interpretações expressam a busca do sujeito por uma acomodação interna de sentidos que são diferentes mas que se prolongam por compreenderem diferentes interpretações,<sup>453</sup> que podem gerar conflitos, ao mesclar no mesmo discurso, diferentes intencionalidades e objetivos que combinam sentidos por vezes incompatíveis.

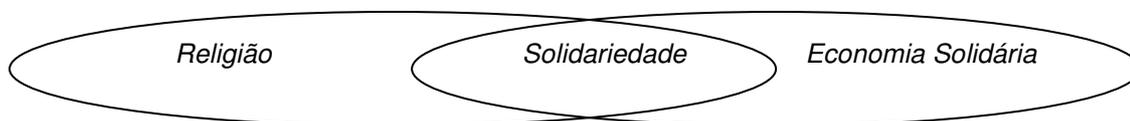


Figura 27 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “solidariedade”  
Fonte: A autora.

Essa sobreposição de sentidos que João (2008/09) (F2. D.) faz: os da Economia Solidária com os das suas expectativas individuais pode ocorrer como uma forma de atender aquelas expectativas que fizeram com que ele se associasse à cooperativa. Esta ambigüidade pode

451 O termo solidariedade é empregado com diferentes sentidos nos mais variados contextos e práticas, na Economia Solidária procura-se delimitar seu uso de acordo com a proposta de democratização das relações de trabalho. Cf.: SANTANA JÚNIOR, G. A Dimensão do adjetivo solidariedade para a economia solidária. In: EIES, 4., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PoliUsp, 2006. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/anais%20IV/artigos/Princ%C3%ADpios%20da%20Economia%20Solid%C3%A1ria/A%20DIMENS%C3%83O%20DO%20ADJETIVO%20SOLIDARIEDADE%20PARA%20A%20ECONOMIA%20SOLID%C3%81RIA.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2009.

452 É importante lembrar que a subjetividade permeia as representações nas experiências sociais. Cf.: LOPES, José Rogério. Cidade, subjetividade e território: representações de moradores de favelas. **Interações**, Campo Grande, v. 8, n. 1, mar. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-70122007000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122007000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 mar. 2009.

453 “Prolongar este jogo de relações supõe conferir aos agentes, aos grupos ou às audiências uma capacidade de conferir significados a uma ordem social, a um sistema de crenças ou a um simples acto, significados que não se encontram previamente determinados” Cf.: Diogo R. Curto, p. 179 apud HESPANHA, A. M. Categorias: uma reflexão sobre a prática de classificar. **Análise Social**, v. 38, n. 169, p. 823-841, 2004. Disponível em: <<http://analisesocial.ics.ul.pt/?no=101000100020>>. Acesso em: 02 jun. De 2009.

possibilitar, frente ao conflito, um meio de o sujeito não precisar reconhecer a diferença que há entre a solidariedade que está no discurso da Economia Solidária e a solidariedade que é fruto da sua demanda individual.

Quando é perguntado a João qual era a diferença entre ser individualista e ser cooperativista, ele dá o seguinte exemplo:

*“Porque o individualista, ele num pensa no grupo ele só pensa nele. Apareceu pra nós um senhor, cliente nosso [...] ai ele fez uma proposta [...]. Ai eu chamei o grupo “oh a historia é assim”, ai na época a cooperativa tava perdendo alguns clientes. Ai eu perguntei o seguinte: “o que, que vocês acham da gente”, “cara isso num vai dar certo não!” Por quê? Eles pensaram neles, não pensaram no grupo, não é porque eu to trazendo a idéia, eu já tava com bronca assim né, [...] ai umas três pessoas só, não mais eu num aceito, o grupo ai ficou dividido, nós tínhamos dois grupos.”*

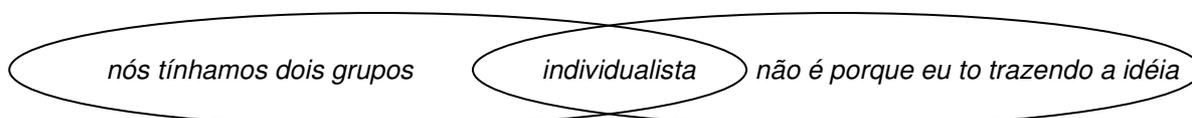


Figura 28 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “individualista”  
Fonte: A autora.

Para João, as divergências internas são decorrentes do individualismo e causam a falta de união do grupo. Para João, o individualismo está em divergir de sua idéia e não confiar nele enquanto líder do grupo. O sentido de união neste relato de João, enfatiza que a não aceitação de sua idéia é decorrente de um conflito pessoal baseado em razões afetivas que impactam na forma como os indivíduos reagem as proposições do João se recusando a apoiá-lo em uma decisão que é em prol do grupo. Nessa fala, João explicita que conflitos pessoais impactam na unidade do grupo e a necessidade de que haja um líder no qual todos tenham confiança e a favor do qual todos se unam.

A seguir João (2008/09) (F2. D.) explica como isto vai acontecer na cooperativa:

*“Ela tem que usar o nós, esquecer o “eu”, “nós” nós, nosso, nós, nosso, num é meu, nosso. Isso que é... pra gente... senão nós vamo, nós vamo, nós fechamo, tem que fazer o funil, se nós não se unirmos pra frente, óh. pra se abrir, um funil, um funil ó, a gente tem que se unir, pra chegar lá no final fechadinho ó, entendeu? ter o mesmo pensamento.”*



Figura 29 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

Observa-se que o desafio no processo de construção de práticas cooperativas, reside em desenvolver práticas de tolerância do dissenso para se construir um consenso possível. De forma

democrática, alguns grupos constroem por meio deste consenso uma concepção de Economia Solidária que fundamenta o projeto, como o princípio da autonomia e da solidariedade, por exemplo. Nessa proposta, os indivíduos podem reger suas práticas a partir desta base, rejeitando o que coloca este princípio em risco, e assim criando ao mesmo tempo sentidos comuns ao grupo, sentidos diferentes, sentidos complementares e sentidos contrários. A ambigüidade não permite a diferenciação entre aqueles sentidos que embora diferentes são complementares e aqueles sentidos que aparentemente são complementares mas são intrinsecamente excludentes.

Por outro lado, os indivíduos podem evitar o diálogo, para evitar o dissenso e desenvolver outras estratégias para fazer prevalecer sua forma de pensar nas práticas de construção do projeto do grupo. Foucault<sup>454</sup> afirma que é preciso analisar as estratégias e formas de “lutas” que se estabelecem, pois o que mudaria se os indivíduos trocassem de posição entre si, mas permanecessem usando os mecanismos de poder e dominação, repetindo os mesmos modelos de relação social utilitária e impessoal? Ou seja, o que mudaria se a Economia Solidária repetisse a mesma lógica de dominação e de negação do outro? É importante compreender que mecanismos os indivíduos utilizam para solucionar os conflitos internos e suas ambigüidades em relação ao projeto e instaurar práticas genuinamente cooperativistas. A autogestão é um princípio que precisa ser assumido pelo grupo e construído democraticamente, considerando as diferenças internas entre os valores de solidariedade e as necessidades individuais.

*“eu me sacrifiquei pra pegar as coisa dos caras, que os cara sabiam fazer, e eles lá não, querem tudo na mão [...] Pode ser que tenham dificuldade em aprender, pode ser, mas o que mais eu penso é falta de interesse [...] às vezes dá uma raiva, a gente se ferrando aqui, podia deixar aquele negócio pra depois é, pra gente fazer, mas passa, que não fala e daí ninguém fica sabendo, passa... Não tem mais briguero, só que... [...] briga desune né, fica um virado a cara pro outro, ui é horrível, daí não dá certo, então é melhor segurar e guardar, e não [...]” Rita*

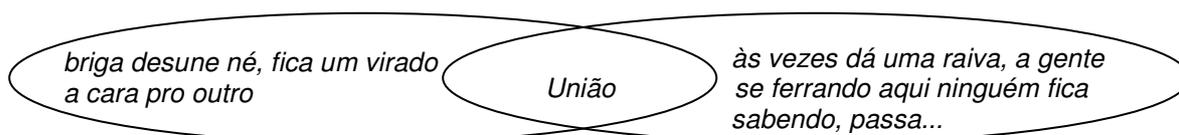


Figura 30 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A autora.

Porém, se o movimento dos cooperados for ao sentido de impossibilitar o diálogo e excluir todos os discursos que questionam as contradições, como um projeto “de ataque ou defesa” e “não-propositivo”, podemos pensar se o projeto cooperativista não se tornaria sua própria negação: autoritário, reprodutivista e aniquilador das subjetividades heterogêneas. O que ocorre quando o conflito passa a ser experienciado como uma ambigüidade onde os sentidos, e em última instância, os indivíduos são excluídos?

454 FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 14. ed. Rio de Janeiro: GRAAL, 1999

Para isso é preciso que os membros estejam disponíveis para ouvir, dialogar, confiar nos pares, no coletivo, nas relações democráticas como uma possibilidade de construção coletiva, que se encontra muito fragilizada nesse grupo, uma vez que as desconfianças são muitas.

*“agora comentaram que se não tivesse a [Regina], a [Dulce] e a dona [Tereza] a cooperativa ia deslanchar, daquele pessoal, agora querem que as três, parece que as três tão querendo mandar, parece que mandam, tão querendo mandar, são dono lá, faz o que quer, faz o que não quer, principalmente nesse negócio de chamar um pra fazer e ficar fazendo nada [...]” Miguel*

Ao acreditar que a integração é impossível, por outra via que não o uso de ambigüidades, os indivíduos podem abrir mão de um espaço democrático que é uma base da proposta da Economia Solidária, e um ambiente propício para o convívio entre os diferentes. Ao acreditar que o conflito é contrário à integração, os indivíduos podem passar a orientar suas práticas no sentido de suprimir suas opiniões divergentes chegando ao extremo da exclusão dos membros que explicitam as diferenças ou catalisam um conflito. O processo que leva à explicitação da ambigüidade exige que todos estejam dispostos a refletir sobre a necessidade de reconhecer as diferenças não como oposições excludentes mas como uma possibilidade de encontrar complementaridades e escolhas consensuadas e assumidas pelo grupo como um risco do próprio processo de constituição de uma cooperativa, sendo essa uma forma de fortalecer a autogestão, ao fortalecer as práticas de participação democrática.

Segundo Bourdieu,<sup>455</sup> “um campo encontra-se politizado quando, além de aberto às demandas do campo político, os princípios propriamente político de visão e divisão do mundo, ou princípio propriamente político de escolha, sobrepõe-se a todos os demais”. Assim, a ambigüidade decorrente da convergência de discursos resulta em sobreposições que vão, em momentos como o de tomada de decisão, exigir escolhas que tanto tornar mais ambíguas as escolhas quanto dicotomizar os grupos.

Para os cooperados, o diálogo no conflito pode colocar em risco suas certezas e gerar angústias em torno de suas crenças. Uma forma de se defender deste risco seria pela tentativa de extinção das diferenças, buscando uma organização com aqueles que pensam de forma semelhante ou na indiferenciação da heterogeneidade entre aqueles que pensam diferente. Este processo pode ser percebido como um risco não só à unidade do projeto, mas à unidade psíquica de cada indivíduo em particular, colocando em risco sua rede de sentidos acerca da proposta do grupo.

Esta busca de unidade do grupo está apoiada em sentidos trazidos de outros contextos para formar uma unidade e um vínculo na cooperativa. Esta pode ser uma defesa contra a fragmentação do grupo, percebida como ameaçadora do projeto do cooperado, e que explicita a dificuldade enfrentada pelo grupo para garantir uma unidade e uma coesão interna.

---

455 BORDIEU, Pierre. **Homo academicus**. Argentina: Siglo, 2002. p. 243.

A fala de Antonia (2008/09) (F. D.), abaixo, expressa essa dificuldade em explicitar seus objetivos e integrá-los ao projeto da cooperativa para formar uma unidade a partir da experiência no grupo.

*“Porque você fica pensando na luta que você teve pra abrir isso aqui, a luta que nós tivemos, e de tá no pé que tá. Então a gente fala pra ele: “Ambrósio, vamo fazer uma reunião? Vamo reuni? Vamo fazer uma reunião, vamo atrás de algum serviço?” Nem que nós, no começo, agora, nós pegamo se num tiver, num tiver como nós fazer esse serviço sozinho, pegamo umas pessoa, uns dias aí, só pra... né, prá fazer uma experiência, pessoas, de repente, pode entrar como operária, precisamos... “ah não... mas quem vai fazer?” “Ah, num dá...” “Cadê o dinheiro? Cadê isso, cadê aquilo?” É desse jeito. Sabe? Então...” Antonia (2008/09) (F. D.)*



Figura 31 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

Na fala de Antonia é possível observar uma ambigüidade, em relação a autogestão que baseia o trabalho na cooperativa, na medida em que ela considera a possibilidade de contratar “como operaria” para realizar o trabalho da cooperativa. Em sua fala ela contempla essa possibilidade como uma solução ou uma estratégia para lidar com os problemas da produção e de tentativa de reestruturação da cooperativa após a crise.

O processo de vinculação dos indivíduos ao grupo depende do compartilhamento de um objetivo comum. Compartilhar um objetivo depende de um processo de negociação e da explicitação das diferenças individuais para construir consensos ou lidar com os dissensos de forma explícita. Entretanto nem sempre estão explícitos para o grupo, os diferentes objetivos individuais, assim como não estão explícitos os vínculos de lealdades anteriores que impactam na formação desta nova coletividade.

Antonia (2008/09) (F. D.) estabelece um vínculo de igualdade e de lealdade com Ambrósio (2008/09) (F. D.) em detrimento de novos cooperados que possam vir a integrar o grupo, os quais na fala dela aparecem “como operárias” da cooperativa. Esta possibilidade impacta na proposta da cooperativa, na formação dos vínculos entre os integrantes, nos valores, nos ideais, que estão dependendo de um espaço na cooperativa onde produtividade e autogestão andem juntos.

Percebe-se nesse relato uma ambigüidade em relação aos novos integrantes, pois os antigos cooperados implicitamente esperam dos novos integrantes uma atitude mais subordinada e próxima da atitude de um empregado em relação ao patrão. Explicitamente sabem que na cooperativa os direitos são iguais para todos e todos têm autonomia, mesmo assim o grupo antigo oscila entre esperar deles, implicitamente, atitudes de operários ou de cooperados.

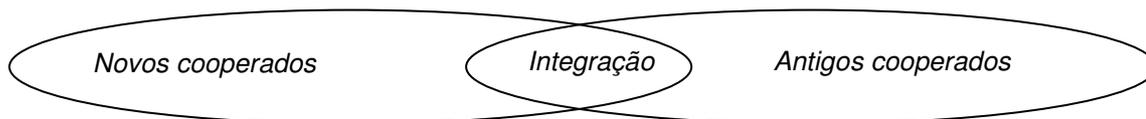


Figura 32 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “integração”  
 Fonte: A Autora.

Os laços de confiança que são estabelecidos entre os fundadores da cooperativa são importantes para compreender esses aspectos ambíguos nas relações de trabalho que são estabelecidos com os novos integrantes da cooperativa e que geram novos conflitos. Antonia explicita no discurso uma diferença que ela vê entre aqueles que estão no projeto desde a fundação e aqueles que podem vir a se integrar no grupo, a partir do momento que uma possibilidade de solução da produção da cooperativa seja vista como contratação de novos integrantes. Porém em sua fala, ela não explicita porque esses novos integrantes iriam garantir a produção na cooperativa enquanto operários, e não enquanto cooperados.

Em outra fala de Ambrósio, ele explicita a diferença que percebe entre os antigos cooperados e os novos integrantes, colocando que há um processo de integração dos novos ao grupo. Neste processo, os novos integrantes são percebidos como diferentes e percebem esta diferença como uma desigualdade, pois estão no lugar daqueles que devem se adaptar ao antigo grupo. Ao mesmo tempo em que os novos integrantes são percebidos como cooperados, eles são também percebidos como subordinados aos objetivos previamente delimitados pelos antigos integrantes. Esta diferença gera um conflito constante na cooperativa e é freqüentemente relatada pelos novos cooperados como uma queixa e uma demanda por igualdade na cooperativa.

O sujeito do discurso ambíguo não percebe este conflito entre os diferentes sentidos e o fato de não explicitá-los pode caracterizar uma indiferenciação entre estes sentidos. Muitas vezes o discurso aparece como se os sentidos estivessem se complementando, outras vezes eles aparecem com suas diferenças mas de forma implícita. Como por exemplo, na fala de uma cooperada, em um relato feito em 2003, ao explicar como vai se dar a inserção dos novos (as) cooperados (as) no grupo:

*“mas esse pensamento de que a pessoa é novo não tem o mesmo direito eu não tenho, porque se a gente comprou... é uma cooperativa, tá certo que a gente sofreu, nós entramos antes, nós sofremos, nós abrimos as portas que a gente conseguiu se estabelecer, comprar as máquinas... já temos um nome... que a cooperativa, a gente já tem um nome... já tá tudo certo, escriturado, mas uma firma, a cooperativa que tem um certo conhecimento, a gente que abriu, que ajudou, que lutou, eles vão entrar já com a casa aberta, mas mesmo assim eu não acho que seja diferente, porque eles vão ganhar, eles tem a quota deles, que eles vão ter que dar a quota deles, e também tem algumas dívidas que eles podem herdar de nós, que eles vão herdar, que é dos antigos, que eles vão ter que ajudar a pagar” Tereza (2003)*



Figura 33 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “vão herdar”  
 Fonte: A Autora.

Os novos integrantes podem permanecer avaliando até que ponto esse grupo pode vir a atender seus objetivos uma vez que essa ambigüidade dos antigos cooperados em relação aos novos pode gerar uma barreira na formação do vínculo, pois os antigos membros oscilam entre estabelecer um laço com os novos ora como iguais, ora como subordinados.

*“Depois com o tempo que vai pegando o jeito, vai trabaçando, vai conhecendo de tanto ir falando, e logo o pessoal da universidade sempre tá aí conversando com a gente então, você vai entrando, você vai entendendo né. Mais tem gente, vai ver num é isso, tem gente que, quer ser o dono e quer mandar e quer vender, e quer fazer isso, daí num vai bater com a idéia dos outros”.* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

A experiência da inserção em uma coletividade que tem um discurso ambíguo em relação aos novos integrantes pode gerar uma lacuna para novos sentidos de vínculo entre estes dois grupos e impedir de criar e fortalecer os vínculos de confiança com o grupo. Há uma lacuna nos vínculos dos antigos com os novos, por ainda estarem se construindo os laços de confiança. Essa lacuna neste processo de inserção deixa mais evidente os laços que já haviam se estabelecido entre os antigos, entre aqueles que são parentes, amigos, vizinhos, laços que foram estabelecidos anteriormente a essa coletividade. Estes vínculos estabelecidos com base no apoio mútuo das parcerias e apoiados em afetos anteriores podem gerar um sentimento de fragilidade no grupo como um todo, pois em momentos de conflito, o grupo se subdivide em favor desses laços de confiança estabelecidos anteriormente ao projeto da cooperativa. Eles podem se subdividir em detrimento dos ideais de organização autogestionária nos momentos em que o vínculo afetivo é mais significativo do que a proposta da cooperativa

Por um lado, os novos cooperados se inserem na cooperativa com a expectativa de serem incluídos como iguais e se integrarem ao grupo; por outro os antigos cooperados trazem expectativas, e receios próprios em relação à inserção destes novos integrantes. Essa falta de explicitação das expectativas dos novos e dos antigos integrantes em relação à dinâmica de integração à cooperativa e à organização do trabalho dentro do grupo torna tensa, implícita e ambígua, a expressão dos sentidos de cada um em relação a esse processo de integração dos novos, impactando na coesão grupal.

Assim, os indivíduos permanecem compartilhando um projeto carregado de diferenças individuais não explicitadas que geram diferentes ambigüidades e conflitos até mesmo de lealdade, e que colocam em risco o projeto coletivo.

Embora os integrantes do grupo reconheçam e compartilhem um sistema comum de organização do trabalho, ao mesmo tempo percebem que existem incertezas e sentidos latentes, que vão gerar ambigüidades e mesmo conflito entre os membros. O caráter ambíguo que se estabelece nas relações dificulta a compreensão das dinâmicas grupais na organização do trabalho e do processo produtivo, e torna conflituosa a formação de vínculos de confiança no projeto da cooperativa. Talvez por isso a ambigüidade seja encarada muitas vezes como um aspecto negativo nas relações.

Como os indivíduos não explicitam inicialmente seus objetivos e ideais nos sentidos que estão dando para esse novo reinício da cooperativa, a dinâmica ambígua é suportada pelo não dito e persiste até que essas diferenças gerem conflitos que se não forem negociados, poderão levar à ruptura, as dicotomizações, e conseqüentemente o grupo significará as diferenças como aspectos negativos do projeto de autogestão.

O que gera a ambigüidade é a convergência de diferentes sistemas e ordens que se estabelecem nas relações sem serem explicitados. Por exemplo, um desses sistemas pode estar mais baseado nos aspectos democráticos e coletivos, com relações de solidariedade entre os membros, e outro sistema pode estar vinculado prioritariamente aos interesses individuais e à luta de poder entre os integrantes do grupo. Talvez essa indiferenciação desses diferentes sistemas de valores desde os quais estão se justapondo as dinâmicas de organização da cooperativa ocorra porque os processos de autogestão não estão previamente dados e os recursos conceituais e metodológicos fazem parte de um amadurecimento tanto da cooperativa quanto na incubadora. Portanto, as reflexões e diferenciações são percebidas após um longo período de experimentação que permitem aos membros do grupo identificarem diferentes sistemas de pensamento que estão convivendo no processo de organização grupal.

Cada sujeito irá se identificar com o grupo a partir de características que podem ser complementares ou conflitar com o projeto, ou seja, cada “sujeito se identifica com um grupo porque projeta no grupo características idealizadas. Esse grupo pode vir a reconhecer essas características idealizadas no sujeito, dando a ele a possibilidade de realizá-las na relação com o grupo”.<sup>456</sup> Assim, na cooperativa são levadas as diferentes histórias de inserção e participação social que geram diferentes formas de identificação com os integrantes do grupo, de interpretação e valorização dos sentidos e de construção das práticas de trabalho e de vínculo que fundam o projeto da cooperativa.

Essa construção de diferenciações em grupos que assumem uma proposta autogestionária é um processo de reflexão constante e que exige dos indivíduos um distanciamento em relação aos eventos para compreender os fatores envolvidos, as intencionalidades investidas e a ideologia predominante. Esse processo de diferenciação não é facilmente construído, ele não está previamente dado e depende de uma busca legítima do grupo para assumir uma proposta autogestionária.

---

456 LISNIEWSKI, Simone Aparecida. **Identidade de grupo na formação de uma cooperativa popular**. 2004. Dissertação (Mestrado em Direito)- Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2004.

Neste caso a ambigüidade não surge como uma estratégia para lidar com as diferenças, mas expressa uma percepção dos membros que identificam aspectos diferentes na cooperativa e que se filiam mais ao modelo autogestionário ou ao modelo heterogestionário e, portanto, percebem aspectos desses dois modelos atuando na cooperativa de forma concomitante. A ambigüidade presente nesse processo pode estar relacionada a compreensão da proposta do cooperativismo, neste caso os integrantes podem se sentir mais seguros em relação ao projeto da cooperativa na medida em que se sentem capacitados para compreender e identificar quando suas escolhas estão mais ou menos próximas do modelo autogestionário ao qual se propõem seguir. Ao identificar esses aspectos diferenciando o modelo ao qual estão filiados os membros do grupo podem refletir sobre o seu processo de formação da cooperativa e construírem uma autonomia na tomada de decisão na forma como desejam alcançar os objetivos. A reflexão dos membros acerca dos processos da cooperativa é fundamental para que o grupo não se sinta repetindo as mesmas dinâmicas e os mesmos equívocos que invariavelmente levam a rupturas e a crises na cooperativa.

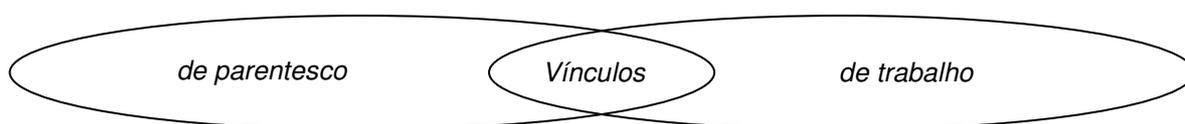


Figura 34 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “vínculos”  
Fonte: A Autora.

Outros laços implícitos impactam na dinâmica da coesão grupal se referem aos laços anteriores ao projeto da cooperativa.

*“Por causa de parentesco. Porque se a pessoa, se você tiver um movimento interno, se a pessoa tá difamando a cooperativa, sabe, ou não quer entrar,... entrar no bolo ali, trabalhar como as pessoas têm que trabalhar direitinho, pro bem da cooperativa né, eu acho que tem que funcionar os Conselho, os Conselho tem que funcionar, chamar as pessoas, ver o que é que tá acontecendo, até em último ponto se a pessoa não quiser se adaptar pelo bem da cooperativa ela tá tentando prejudicar a cooperativa tem que... eu sempre soube que a coisa tem que trabalhar assim bem trabalhado... aí nunca foi bem trabalhado mais por causa de parentesco mesmo por causas dos parentes a maioria era parente então você fazia uma reunião era 2, 3 votos, 4 votos de parente junto que levava pro lado pessoal pro lado do parente, quando não era afinidade... quando não era afinidade...”* Antonia (2008/09) (F. D.)

Como os integrantes do grupo trazem sentidos compartilhados, a partir de vínculos de confiança anteriores à sua entrada na cooperativa, eles podem estar percebendo os acontecimentos a partir dos valores comuns a estes vínculos anteriores, apoiados nos laços de lealdade. Eles podem ter, portanto, dificuldade de se disponibilizarem a buscar consensos a partir

de processos novos, vividos com o grupo neste novo projeto que é a cooperativa, por não conseguirem abrir mão dos pontos de vista produzidos a partir desses vínculos anteriores.

Nos relatos é possível analisar que em momentos de crise, os membros buscam apoio nos vínculos estabelecidos anteriormente e que estão mais consolidados do que os vínculos com a proposta autogestionária da cooperativa. Talvez eles retomem os vínculos anteriores porque o conflito que gerou uma tensão no grupo foi desencadeado na experiência coletiva da cooperativa. Um dos eventos que mais impactou nesse sentido foi a descoberta em 2002 de que alguns membros da diretoria estavam desviando material reciclado e recursos da cooperativa. O roubo revela que alguns de seus membros agiram ou teriam a intenção de agir motivados por outros interesses que não o do trabalho coletivo.

A partir desse evento, os relatos sugerem que os membros do grupo passam a perceber que o roubo manifesta a falta de comprometimento com os princípios e valores que inicialmente uniram esse grupo em torno de uma proposta comum. Assim a proposta do trabalho coletivo é vivida pelos membros como uma proposta frágil e que não dá suporte para analisar e compreender o evento ocorrido, levando cada um individualmente a resgatar parcerias e vínculos anteriores a proposta da cooperativa para dar sentido a este evento crítico para o grupo. No entanto essa busca de apoio nos vínculos anteriores nos momentos de crise, pode também gerar um distanciamento dos indivíduos em relação ao projeto da cooperativa, e em relação às expectativas e vínculos com o projeto coletivo. Entretanto, os indivíduos não deixam o projeto coletivo, permanecendo na cooperativa apesar da fragilidade gerada pela crise.

A ambigüidade é uma forma de manifestar uma dinâmica de conflito sem gerar confronto e ruptura, pois mantendo um discurso ambíguo os cooperados se mantêm apoiados nos vínculos anteriores e, ao mesmo tempo sustentando uma busca comum em torno da proposta mais ampla que é da viabilização da cooperativa. Tanto o conflito quanto a busca de coesão se manifestam por meio de ambigüidade. No cotidiano esses dois movimentos, o conflito e a busca de coesão, se manifestam em um discurso que faz a crítica dos comportamentos individualistas ao mesmo em que os indivíduos tentam dar uma unidade ao grupo e um consenso que possibilite o trabalho coletivo.

Quando não se diferencia a solidariedade e a luta por poder o grupo entra em um campo ambíguo onde os laços de confiança podem ser abalados. A busca de defender interesses pessoais coloca à prova o sentimento de pertencimento do grupo, colocando em risco a coesão que buscam estabelecer. A luta por defesa dos interesses individuais coloca no campo da autogestão e da equidade, situações que ora convergem para estes interesses, ora criam tensões que podem levar à ruptura. A ruptura é vivida como crise e pode gerar um impacto estrutural na produtividade do grupo e na manutenção da proposta da cooperativa.

Nesses momentos de conflito, a ambigüidade discursiva dos sujeitos pode ser uma forma de lidar com a tensão social que há nos sentidos divergentes que emergem na dinâmica interna da cooperativa sem, contudo encontrar um consenso que fortaleça um vínculo coletivo que sustente o trabalho colaborativo do grupo. Nesse caso é possível perceber que a ambigüidade atende a uma

necessidade de coesão grupal sem que os indivíduos precisem abrir mão de seus vínculos anteriores, pois os indivíduos encontram uma forma de expressar diferentes discursos sem precisar confrontá-los e assim adiar um posicionamento em relação aos eventos que geram conflitos na experiência coletiva da cooperativa.

Essas lealdades anteriores geravam sentidos diferentes e implícitos que se faziam presentes nas crises, por exemplo, quando seus integrantes explicavam em diferentes versões como e porque aconteceu o roubo na cooperativa por integrantes da diretoria, alguns com revolta, alguns com condescendência sem, contudo, se mostrarem dispostos a explicitar essas diferentes versões e confrontar posições conflitantes a fim de negociar alguns consensos para o grupo.

Segundo Simmel,<sup>457</sup> “o fato do indivíduo pertencer a uma multiplicidade de grupos, no interior dos quais as relações entre concorrência e aliança é extremamente variável, dá lugar a um número infinito de combinações individualizantes”. Nestas relações os indivíduos procuram satisfazer seus sentimentos de cooperação e hostilidade das maneiras mais diversas e que muitas vezes não encontram uma significação objetiva. Assim, a competição em um espaço de cooperação se manifestou no desvio de madeira daqueles membros que tinham o controle da organização e administração da cooperativa. Este desvio de madeira foi interpretado como um roubo por parte dos cooperados que tinham a intenção de “denunciar o caso na delegacia”, assim como esse desvio também foi interpretado por outros membros da cooperativa como uma forma de compensação àqueles que tinham mais conhecimento técnico.

No evento do roubo, ao mesmo tempo em que existem diferentes opiniões na cooperativa acerca do roubo, percebe-se no discurso um consenso a partir do roubo: uma ênfase em priorizar a busca da união no grupo e a sobrevivência da cooperativa. A ambigüidade presente no conflito gerado pelo roubo impacta nos sentidos produzidos em torno da busca de união pelo grupo. Podemos então perceber que a ambigüidade estudada nessa cooperativa não se refere a uma ambigüidade isolada do contexto. O contexto do roubo produziu um conflito de lealdade que gerou rupturas e para resgatar a unidade anterior, os indivíduos passam a produzir vários discursos para enfatizar a necessidade de união. Entretanto, cada um produz individualmente o que compreende por ser união no grupo, desde tolerar os erros cometidos no passado, até resgatar sentidos religiosos, sentidos do campo político, e colocando o projeto da cooperativa como um espaço familiar e afetivo.

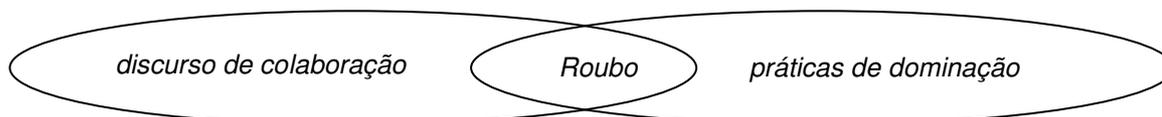


Figura 35 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “roubo”  
Fonte: A Autora.

457 SIMMEL, G. O tratamento das desigualdades no seio do grupo. In: Darré. **A produção do conhecimento para a ação**: argumentos contra o racismo da inteligência. Lisboa: Instituto Piaget, 2002. p. 249-252. p. 256.

Quando o roubo é descoberto a prática é desmascarada e a ambigüidade, antes usada como estratégia de manipulação para a realização de interesses pessoais não é mais tolerada.

*“que daí quando eu falei pro [Jaime] “você não vai falar nada escondido de nós”, o [Jaime] “não, dona [Tereza], nós vamo conversar, depois eu conto pra senhora”, eu falei “não, não tem isso de depois você vai me contar, eu quero saber agora”, daí eu fui acompanhando, e o [Jaime] ainda foi me segurando assim, “não , depois eu te conto”, me segurando, eu falei “que... depois eu te conto, vou lá também”. Fui, né. Quando eu cheguei lá perto deles, o seu [Lúcio] falou assim “você tem alguma coisa pra falar, vamos lá no escritório”, falei “não, eu não tenho nada pra falar lá no escritório, eu quero ouvir de vocês, vocês que tem pra falar, vocês não se reuniram pra falar aqui no meio das madeira escondido, então, quero que vocês fala perto de mim” Tereza (2003)*

Sustentar a ambigüidade para manter as práticas que atendem aos interesses individuais pode levar à diferentes conseqüências para a cooperativa até mesmo a rupturas entre os membros. Por um lado, o conflito pode tornar explícita a relação de poder e interesses individuais e a busca de dominação por meio do discurso pretensamente colaborativo, mas cuja prática revela a falta de transparência e igualdade de poder entre os membros. E assim, ao usar o discurso da colaboração para atender a interesses individuais, o indivíduo terá uma margem maior para defender seus interesses individuais com um discurso propositalmente ambíguo. Ele reconhece que sua prática não é coerente com os princípios da cooperativa, mas se utiliza da falta de diferenciação dos demais membros do grupo em relação as práticas que regem a autogestão, para obter ganhos pessoais na cooperativa. Um dos casos que refletem essa ambigüidade se refere ao roubo que ocorreu na cooperativa.

No caso do roubo não foi possível chegar a um consenso na cooperativa, pois a multiplicidade de interpretações gerou uma ambigüidade que diluiu os confrontos e as soluções.

Em alguns momentos os cooperados passam a relatar seu desconforto com essa multiplicidade de versões sobre o evento do roubo uma vez que as versões abrangem extremos distintos, pois para alguns este foi um caso de descompromisso com o projeto e de falta de moral dos integrantes que roubaram, e para outros ainda, esse evento é justificado pelo fato que os diretores a quem se atribui o desvio de verbas serem mais qualificados tecnicamente e, portanto, deveriam ganhar melhor ou ser compensados pela contribuição diferenciada no grupo.

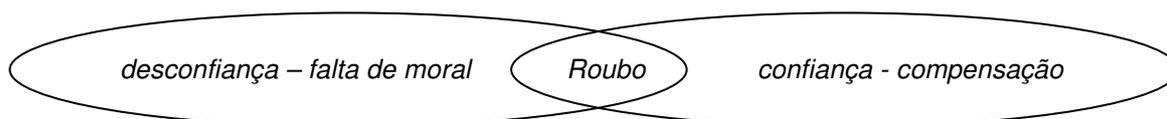


Figura 36 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “roubo”  
Fonte: A Autora.

Uma das entrevistadas revela seu ponto de vista enfatizando o comportamento do grupo no momento de explicitar o que vinha acontecendo:

*“as pessoas reagiram como se fosse uma briga com um outro povo, que não tivesse nada a ver com a gente, então com um cooperado ali de dentro, aquilo me doeu, eu sei que o [Cláudio] tava errado, eu sei que era uma coisa muito errado, ele tava agindo muito errado em lesarmos, que a madeira que ele tava tirando e vendendo escondido era uma madeira que todos nós trabalhávamos nela, todos nós tínhamos direito, ele tinha uma parte daquela madeira, mas todos tinham uma parte, ele não podia pegar aquela madeira e vender como se fosse apenas dele, ele fez uma coisa muito errada, sabe, mas foi a reação das pessoas que me chocou muito, eu pensei “puxa vida, por isso que é fácil pensar quando pessoas se ajuntam e até lincham pessoas” Dulce (2003)*

A relação de Dulce com Claudio é uma relação de uma longa amizade que inicia no momento que a comunidade se organiza para ocupar os terrenos onde hoje moram. A luta pela moradia gerou um vínculo que no momento do roubo produz em Dulce uma reação diferente daqueles que não tinham nenhum vínculo anterior com Claudio.

A partir dos relatos é possível inferir que nos momentos de conflito na cooperativa, os indivíduos tendem a resgatar os laços de confiança e de lealdade estabelecidos e consolidados anteriormente ao projeto da cooperativa e, com isso, fragilizam ainda mais o projeto pautado por um ideal de trabalho colaborativo nessa nova proposta cujos vínculos ainda estão se consolidando em torno de um sentido comum.

No caso do roubo o grupo se divide entre aqueles que querem denunciar o caso na delegacia e aqueles que querem perdoar os membros do grupo que realizaram o roubo. No relato de Dulce é possível perceber que diante do conflito ela resgata o vínculo anterior com Claudio em detrimento das rupturas que o roubo causa para o projeto da cooperativa e que gera a saída de grande parte dos cooperados. Embora o roubo tenha tido como consequência uma crise na cooperativa, o sentido que ele ganha para Dulce remete mais ao campo afetivo de sua ligação com Claudio. Para grande parte do grupo, o roubo ganha sentido em termos de perda do ideal do projeto da cooperativa e perda de confiança entre os cooperados. São opiniões diferentes que não são negociadas ou confrontadas pelo grupo porque seus membros evitam explicitar suas diferenças e defender suas idéias no coletivo.

*“quando o pessoal conquistou a confiança da turma ali, tudo, foi ali onde eles “ôpa...”, a gente falava “tem gente aqui roubando madeira”, pois olha, tem gente aqui hoje que tá aqui hoje e que se você perguntar hoje que juravam que esses cara não fazem isso, porque eu sou assim, eu posso confiar numa pessoa, mas eu confio desconfiando, eu não aquele que larga na mão dele, sempre fico com um pé atrás [...] agora a gente que desconfia já começa a analisar as coisa...” Ambrósio (2003)*

O grupo parece manter uma ambigüidade para aqueles que ouvem a história da cooperativa não como uma forma de manipular ou obscurecer a verdade, mas como uma forma de organizar as diferenças na cooperativa. Ao tolerar a ambigüidade, o grupo pode se organizar em seus vários aspectos para garantir a permanência das diferenças na cooperativa. Por outro lado, o grupo percebe a dicotomia como fragmentadora. Nos relatos acerca do evento do roubo estão presentes uma variedade de interpretações que dão sentido ambíguo ao acontecimento e geram uma expansão dos limites possíveis para a compreensão deste evento no contexto da cooperativa. A multiplicidade de interpretações para esse evento se mostra como uma dinâmica que contribui para dispersar um consenso em torno das normas e da ética que fundam o trabalho coletivo e que norteariam as práticas para todos os membros da cooperativa.

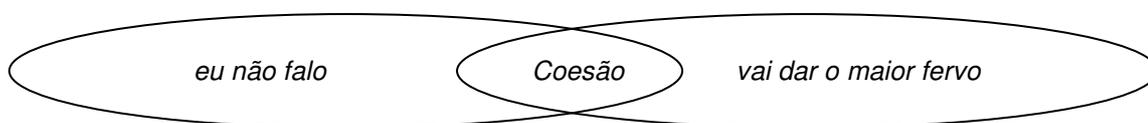


Figura 37 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “coesão”  
Fonte: A Autora.

Nos relatos foi observado que os diferentes sentidos no modo de perceber os fatos ocorridos na cooperativa decorriam de uma rede diversificada nos laços de confiança e de diferentes formas de se vincular à cooperativa, para que as lealdades construídas anteriormente não fossem perdidas.

*“eu não falo senão vai dar o maior ferve...”* Rita (2003)

Para Wieviorka<sup>458</sup> se o grupo não tem uma base que media a relação entre os sujeitos, então os indivíduos ficam a mercê de seus movimentos e interesses pessoais. O conflito mediado é a possibilidade de construção subjetiva, mas sem a mediação de um sentido compartilhado o grupo não consegue um reconhecimento mútuo, e “a violência encontra rapidamente suas brechas”. Deixar de falar para garantir a coesão do grupo pode ser um comportamento de sobrevivência de um grupo ainda em fase de constituição, mas que pode fragilizar o vínculo grupal e os laços de confiança.

Os relatos parecem sugerir que se os sujeitos não estiverem dispostos a consolidar um vínculo de confiança dentro da nova coletividade formada pela cooperativa, os sentidos anteriores podem permanecer sendo mais significativos do que os novos sentidos que estão sendo construídos a partir das experiências vividas no grupo que está se formando. Esses vínculos anteriores, quando impossibilitam a conciliação dos sentidos construídos pelo novo grupo, podem produzir conflitos latentes que podem se tornar permanentes, contribuindo para o adensamento

458 WIEVIORKA, M. Pour comprendre la violence: l'hypothèse du sujet. **Sociedade e Estado**, v. 19, n. 1, jan./jun., 2004. p. 206.

das diferenças que, ao não serem explicitadas, produzem ambigüidades no interior do grupo, mas não produzem consensos.

Estes conflitos latentes podem representar uma forma de luta de poder interno, que segundo Elias,<sup>459</sup> são relações onde “as tensões e conflitos de grupo inerentes a essa forma de relação podem manter-se latentes [...] ou aparecer abertamente, sob a forma de conflitos contínuos”. Por outro lado, o conflito é também a possibilidade de participação de todos na busca de encontrar de forma democrática os ideais e objetivos comuns ao grupo, e como motivadora da socialização entre os indivíduos.<sup>460</sup>

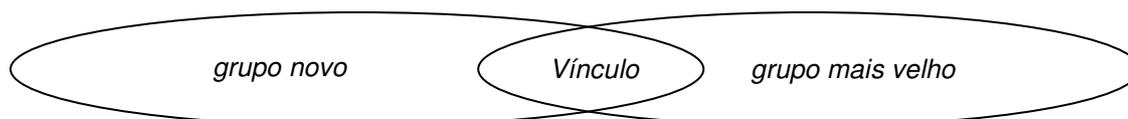


Figura 38 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “vínculo”  
Fonte: A Autora.

Na cooperativa parece haver uma dispersão de idéias, regras e princípios, pois cada indivíduo ou segmento defende-os diferentemente no grupo. No início, é comum os cooperados relatarem que acreditavam muito na proposta e se dedicavam a ela sem avaliar muito bem o que estava acontecendo.

*“tinha divisão de grupo né, tinha um grupo mais véio e o grupo novo, se grupo tomava a decisão os outros não aceitava se outros tomava não aceitava [...] É o povo novo quando entro, entro com aquela sede de vencê, igual eles tão intrando, com a sede de vencê falava nós vão vencê, nós vão vencê, vamo melhorá , todo mundo animado, todo mundo feliz que ia melhorá todo mundo trabalhava contente, feliz mais de repente, desandou...”* Marta (2008/09) (F2. D.)

Quando começava a não dar retorno financeiro recuavam e se perguntavam sobre o que estava acontecendo. Quando percebiam que algumas pessoas não trabalhavam, que havia algum desvio de madeira ou de dinheiro, se sentiam enganados e perdiam a crença no projeto. Assim todos relatam uma perda do entusiasmo com o projeto, com o trabalho, mas muitos não saíam da cooperativa.

Ao entrar em uma cooperativa, o sujeito traz uma demanda premente de atender suas necessidades de sobrevivência que se vêem repetidas desde a sua infância. Ele traz consigo expectativas de mudança de vida, de encontrar oportunidades que não suportam mais adiamentos e que o levam a buscar na cooperativa uma solução de curto prazo. Como essa solução busca

ELIAS, Norbert; SCOTSON, John. **LOs estabelecidos e os outsiders**: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2000. p. 43.

460 SIMMEL, G. Conflito e estrutura de grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (org). **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

conjugar uma proposta coletiva com as necessidades e expectativas individuais, ela depende de uma série de fatores, entre eles a apropriação do discurso e das práticas da Economia Solidária.

Ao ingressar na cooperativa, os integrantes passam por uma dinâmica intensa que envolve assimilar a proposta da Economia Solidária e buscar neste discurso novo o seu lugar como sujeito participante. Ao mesmo tempo, eles investem em um projeto que promete a transformação de sua condição de exclusão. Ao perceber um complexo contexto de impossibilidades que estão enraizadas em perdas históricas, e que não são facilmente contornáveis devido a sua condição de exclusão, o indivíduo pode perder a crença naquele discurso original da Economia Solidária de que haverá uma melhora imediata em sua vida. Ele passa a ressignificar esse discurso e incorpora a ele as conclusões provenientes dos desafios enfrentados na cooperativa e as suas experiências de perda de ideal que se repetem em sua vida. Este processo se evidenciou no grupo pesquisado quando relatam as intermitentes frustrações diante da promessa de melhorar de vida, inicialmente a partir do processo de migração e posteriormente com o projeto da cooperativa.

Então os sentidos que se construíram durante a sua história de vida e que são repetidos constantemente em sua condição de exclusão, vão ser vividos de forma mais preponderante na sua interpretação das impossibilidades e na sua ressignificação do discurso da Economia Solidária.

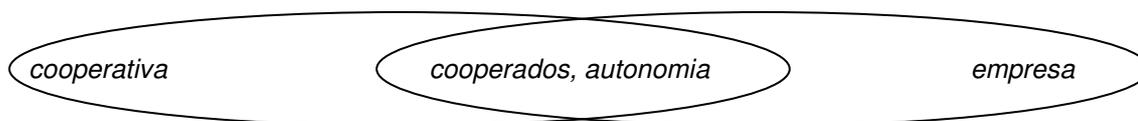


Figura 39 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperados, autonomia”  
Fonte: A Autora.

O grupo de fundadores da cooperativa passa por momentos de frustrações e de perda do entusiasmo com o ideal da cooperativa, levando a ressignificação da proposta no discurso dos integrantes. Percebe-se essa mudança também nos relatos dos novos cooperados que interpretam o comportamento dos membros antigos como se eles estivessem esperando a chegada de um novo grupo de novos cooperados, que fossem tão idealistas que trabalhassem um tempo para compensar o quanto eles trabalharam sem receber. Esta situação foi recorrente na cooperativa e torna-se cada vez mais problemática, levando até mesmo a situação em que alguns integrantes buscassem tornar a cooperativa uma empresa que ficasse com um pequeno grupo de cooperados na chefia, e que contrataria alguns empregados para assumirem as atividades fim da cooperativa, ficando os antigos cooperados como administradores. Esta possibilidade apareceu nos discursos como uma forma de tirar a cooperativa da crise.

*“nós tinha que dar um jeito e nós tava negociando pra fechar, eu e a Marta (2008/09) (F2. D.)...a gente falou com ele, ele falou: “não eu assumo lá, levo um pessoal meu pra trabalhar, mais num quero ninguém,daí eu toco a cooperativa com o meu pessoal,” daí eu fui lá no Augusto (2008/09)*

(INCUBADORA IES), pra mudar pra empresa mais num tinha como mudar, ai fomos com o João (2008/09) (F2. D.) lá... a mesma coisa, “não a gente quer como cooperativa” o Augusto (2008/09) (INCUBADORA IES) tinha medo que não fosse, mais depois eles começaram... e tudo... acharam que dava.” Ambrósio (2008/09) (F. D.)

Quando eles consideram transformar a cooperativa em uma empresa é no sentido de “salvar” a cooperativa e desconfiam da incubadora quando esta afirma que se eles transformarem a cooperativa em uma empresa, terão que devolver as máquinas para a instituição que financiou as máquinas para a cooperativa a fim de apoiar um projeto de cunho social. A reação dos cooperados é que eles estão “na mão” da incubadora, não têm autonomia, não podem resolver seu problema.

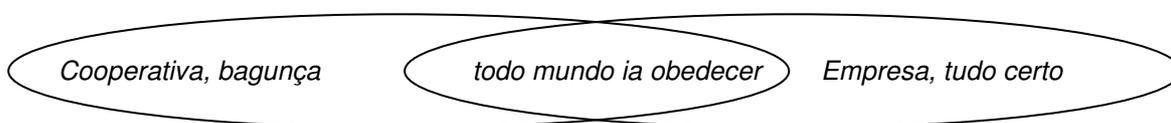


Figura 40 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “todo mundo ia obedecer”  
Fonte: A Autora.

Tadeu (2008/09) (N. D.):

“Porque num é empresa... porque se fosse empresa seria tudo certo. Porque se acertasse todo mundo dissesse: “esse vai mandar”, ta falado e pronto. Que tava acertado o que ta acertado e pronto. Aí todo mundo ia obedecer. Mas como num existe, é tudo igual, qualquer coisinha que se falar...”

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

“Mas cooperativa tem que ter...senão vira bagunça”.

Marta (2008/09) (F2. D.):

“Quando eu brigava com o Ambrósio... eita chega levantava pena, quase todo dia nós brigava. No outro dia tava eu de volta.”

A Economia Solidária consegue produzir um espaço de tolerância às diferenças pelo seu discurso de inclusão. No entanto os sujeitos parecem não estar instrumentalizados nas suas práticas para reconhecer e lidar com essas mesmas diferenças nas mais variadas situações cotidianas e assim os diferentes sentidos passam despercebidos e dificultam a comunicação e o diálogo, pois ao permanecerem implícitos, os sentidos podem passar de uma intencionalidade a outra, de um discurso ao outro, de uma lógica a outra, sem serem diferenciados, explicitados, confrontados.

O sujeito do discurso pode expressar na sua ambigüidade uma busca de complementaridade entre diferentes campos sociais e formações discursivas. Ele pode evidenciar a indiferenciação destes campos para ampliar sua experiência individual englobando campos semânticos, de diferentes ideologias presentes no campo discursivo do capitalismo e da Economia Solidária. Para os indivíduos que integram a proposta da cooperativa com o objetivo de garantir sua subsistência e sua inserção grupal, a busca de vínculo social e de atendimento das necessidades imediatas é mais premente do que a escolha política.

A diferenciação que os cooperados fazem entre aqueles que estabelecem laços de confiança e aqueles que ainda não consolidaram um laço de parceria, ganha assim mais relevância no cotidiano do grupo do que diferenciar entre aqueles que agem conforme os princípios da autogestão. Assim, defender interesses individuais e sua própria concepção de trabalho na cooperativa pode se tornar mais importante do que se mobilizar para dialogar, entrar em consensos e definir normas e formas de ação coletivas. Os cooperados ao refletirem mais sobre os laços afetivos podem tornar as relações internas na cooperativa mais instáveis e dificultar cada vez mais um processo de escolha acerca de uma estruturação interna da proposta da cooperativa onde seja possível diferenciar entre aqueles indivíduos que defendem hierarquizações, relações de poder diferenciadas daqueles que defendem uma relação mais autônoma e autogestionária.

A mudança da proposta heterogestionária para a autogestionária é inicialmente ideológica, mas se não for pensada e incorporada pelo grupo, nos processos de construção de um projeto coletivo, este pode permanecer vivenciando de forma indiferenciada as práticas de autogestão e de heterogestão, levando que os sentidos de diferentes campos permaneçam indiferenciados. Ignorar estas diferenças mantém as relações pautadas pela reprodução de práticas, neste aspecto a ambigüidade entre autogestão e heterogestão favorece a reprodução dos valores da organização capitalista para avaliar o trabalho do grupo, fazendo com que seus indivíduos comparem a cooperativa de forma negativa em relação a uma empresa, que não é “uma bagunça”.

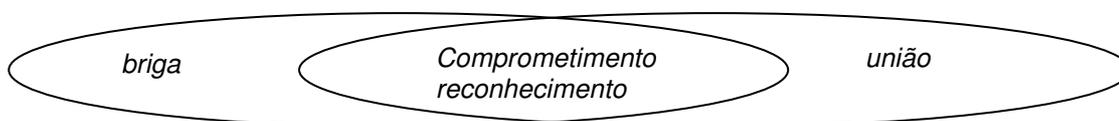


Figura 41 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “comprometimento, reconhecimento”  
Fonte: A Autora.

Enquanto os sujeitos constroem seu imaginário em torno da cooperativa a partir de suas experiências individuais eles dialogam com os outros cooperados no cotidiano para resolver questões práticas, tomar decisões, expressar sua opinião sobre um determinado evento, e são nessas interações e nesses diálogos cotidianos que os sentidos consolidados a partir do imaginário é expresso, sem que fiquem explicitados os sentidos ideológicos implícitos que ficam

latentes neste imaginário. Assim, quando são expressos sentidos em torno da cooperativa, podemos perceber momentos de maior emocionalidade, de lembranças acerca de acontecimentos anteriores, de um discurso que sugere uma reflexão a partir de eventos já vivenciados na cooperativa de um ponto de vista afetivo.

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Ah o que a irmã dele falava era lei aquilo me irritava, aquela veia do pescoço dele arrebitava de tão nervoso que ele ficava.”*

Tadeu (2008/09) (N. D.):

*“Ela é trabalhadeira.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Mais é briguenta.”*

Tadeu (2008/09) (N. D.):

*“Mais geralmente toda pessoa que é trabalhador é meio briguenta.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Ele ficava tão nervoso nossa senhora de espumar de raiva.”*

Tadeu (2008/09) (N. D.):

*“Mais a Marta (2008/09) (F2. D.), é nervosinha agora não, agora ela ta calminha, ela grita comigo e eu que sou um velhinho..”*

Tadeu (2008/09) (N. D.):

*“Você se finge de morto..”*

Tadeu (2008/09) (N. D.):

*“Eu nem brigo com ela né Lúcio” (2008/09) (F2. D.)?*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Só quando a máquina tá ligada.”*

Tadeu (2008/09) (N. D.):

*“Tem que por a máquina pra gritar senão eu num escuto. Mais nós três se entende muito bem.”*

As referências individuais em torno dos sentidos da união, das “brigas”, de “mandar”, de “obedecer”, de “bagunça”, são significados a partir do momento que os cooperados buscam

explicitar sua compreensão do processo vivido a partir de referências que não são comuns a todos os indivíduos. Embora, por exemplo, todos se refiram a importância da união no grupo, quando eles falam sobre o tema não explicitam diretamente o que cada um compreende como união, partindo da premissa de que o sentido é o mesmo para todos e assim interpretam o discurso dos outros a partir de sua própria referência do que é união. Essa multiplicidade de sentidos e de interpretações impacta na compreensão que os cooperados têm dos conflitos e assim como impacta no sentimento de coesão que estão sempre buscando construir em meio a tantas diferenças sem, contudo, encontrarem uma forma ou um espaço de diálogo na cooperativa para verbalizarem a unidade imaginária que estão buscando construindo acerca do projeto.

O reconhecimento daqueles que se comprometem com o projeto da cooperativa, buscando a autogestão e a igualdade no grupo não pode ser algo a ser desconsiderado pelos outros membros. Como diz Taylor,<sup>461</sup> “o reconhecimento não é simplesmente uma polidez que se faz às pessoas: é uma necessidade humana vital”. Este reconhecimento do outro vem do reconhecimento da diferença inerente ao projeto da cooperativa na sua forma de organizar o trabalho. Reconhecer que os novos contextos sociais e culturais em que a cooperativa se vê inserida é uma forma de lidar com as ambigüidades que exigem que o processo de democratização esteja subsidiado por práticas cotidianas que possibilitem sua manutenção. E a cooperativa tem condições para dar sustentação a este projeto autogestionário? Por um lado, o grupo procura praticar a autogestão, por outro acreditam que somente a liderança de um integrante que atenda seus ideais possa organizar a cooperativa.

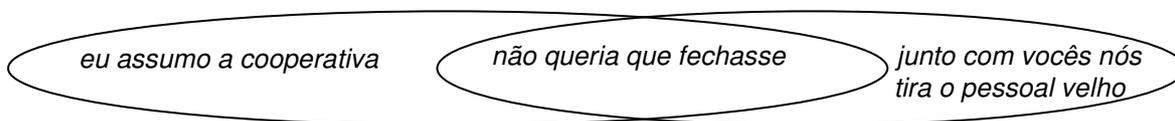


Figura 42 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “não queria que fechasse”  
Fonte: A Autora.

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Oh aqui na cooperativa tinha gente honesta. Tinha mais gente desonesta do que honesta. Pela cara da pessoa, pelas atitudes você já sabe que é honesta, e também conta muito a honestidade... uma pessoa trabalhador... que num fica explorando os outros. O Ambrósio se der serviço pra ele fazer ele faz, qualquer serviço ele faz. Agora que ele tá muito afastadão, num vem muito trabalhar, porque ele e o João (2008/09) (F2. D.) não.... Se batem de frente, ele e o João (2008/09) (F2. D.) as idéias não se bate, então ele tá afastado...”*

Tadeu (2008/09) (N. D.):

*“Mais pra falar a verdade o João (2008/09) (F2. D.) ele num bate com ninguém...”*

461 TAYLOR, Charles. **Multiculturalisme**: différence et démocratie. França: Aubier, 1994. p. 42. Disponível em: <http://www.oboulo.com/multiculturalisme-difference-democratie-charles-taylor-41026.html>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“(..) o João (2008/09) (F2. D.) ele num é a pessoa que eu conhecia, eu não conhecia esse lado do João (2008/09) (F2. D.), o João (2008/09) (F2. D.) ele agora tá autoritário... quer mandar... quer ser o dono, ele que ser o dono, parece que ele que manda aqui, eu convidei ele pra...”*

Tadeu:

*“Ele fala como se fosse um patrão.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“É, ele fala que é ele que manda aqui. Eu convidei ele pra vim pra cooperativa porque eu não queria que fechasse... porque ele tinha idéias, lá em casa eu tava falando pra ele, ele: ah se vocês quiserem eu assumo a cooperativa junto com vocês nós tira o pessoal velho e fica quem quer ficar e vamos assumir, ai eu vou levar meu pessoal pra trabalhar. Ai eu vim, convenci o Ambrósio, ai o Ambrósio num se bate com o João (2008/09) (F2. D.), o Ambrósio concordou de não fechar. Porque a dívida ia ficar muito grande, pro povo que tá lá fora pagar. Como que ia pagar, dava mil e pouco pra cada um... você acha que alguém ia pagar? A Maria (2008/09) (F2. D.) mesmo falou: eu num tenho condições de pagar. Prá quem trabalha, pra quem é aposentado conseguia pagar, mais quem num é aposentado como é que vai pagar dívida de mil e pouco por mês?”*

A partir desse diálogo onde Marta relata como está sendo a inserção e a participação de João na cooperativa, podemos perceber que existe uma referência ao fato de que João assumiria a cooperativa, mandaria embora os membros antigos, levaria o pessoal dele e não deixaria a cooperativa fechar. Talvez haja uma duplicidade de sentido sobre o que significaria para Marta e João cada uma dessas ações na organização da cooperativa. No entanto, após a inserção de João na cooperativa, Marta diz que João mudou sua forma de se relacionar com os membros da cooperativa e se tornou “mandão”. Mas no relato sobre a conversa inicial com João sobre a intenção dele de entrar para a cooperativa, ela explicita que João declara que ao entrar ele assumiria, mandaria membros embora, traria outros e não deixaria a cooperativa fechar. Pode-se analisar que Marta e João construíram um universo semântico diferenciado em torno da proposta da cooperativa que impacta nas possibilidades de ação para a organização e gestão da proposta cooperativista. Consensuar sentidos é um processo que demanda a explicitação das diferentes significações que os sujeitos dão para o seu discurso e o para o discurso do outro.

Marta e João descobrem essas diferenças a partir do conflito que se torna evidente nas práticas cotidianas, que eles interpretam também de diferentes formas como, por exemplo, a interpretação de Marta de que João mudou, deixou de se comportar como um cooperado para se comportar como um patrão. Embora ela afirme que ele mudou, é possível inferir que desde o início João acreditava que teria espaço para tomar decisões a partir da sua proposta individual para a cooperativa, uma vez que o discurso dele gerava uma multiplicidade de sentidos. Essa ambigüidade é decorrente do fato de que Marta ouve o discurso dele a partir de sua concepção

acerca do projeto do cooperativismo sem considerar que talvez João não tenha a mesma concepção sobre o cooperativismo, o mesmo ideal coletivo, e a mesma proposta de trabalho colaborativo. Ela interpreta o discurso dele a partir do universo semântico dela, gerando assim um sentido ambíguo que não reconhece as diferenças entre diferentes visões do projeto da cooperativa e o impacto que essas diferenças podem ter na organização de um trabalho autogestionário que visa tanto a coesão do grupo quanto a valorização da participação individual de cada um.

Os relatos de Nanci (2008/09) (N. D.) expressam uma ambigüidade acerca da inserção dos novos membros na busca de recuperação do projeto da cooperativa que envolvem aspectos acerca das funções que são prioritariamente delegadas as mulheres que participam da cooperativa. A construção desse lugar leva a uma significação acerca do papel da mulher na estruturação do projeto do grupo.

Nanci (2008/09) (N. D.) é responsável pela cozinha, pelo preparo das refeições para o grupo e pela limpeza dos banheiros. Ela relata que quando chega pela manhã na cooperativa tem como primeira tarefa fazer o café para o grupo, depois o almoço, o lanche da tarde e antes de sair, limpa a cozinha e os banheiros. A divisão destas tarefas foi freqüentemente problemática na cooperativa. Houve um período em que todos faziam a limpeza e cozinhavam em forma de rodízio. Os homens e algumas mulheres não concordavam, argumentado que os homens eram mais fortes para o trabalho com a madeira e as mulheres com mais de 50 anos de idade não conseguiam o mesmo resultado na produção. Voltaram a deixar uma única pessoa responsável pela cozinha.



Figura 43 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cozinha, refeições”  
Fonte: A Autora.

Nas entrevistas, Nanci (2008/09) (N. D.) relata sua rotina e o que espera da cooperativa. Podemos perceber que seu ponto de vista acerca do projeto da cooperativa está diretamente associado ao fato de ter assumido uma tarefa diferenciada. Esta diferença, apesar de impactar na representação de seu papel dentro da cooperativa, parece não ter sido levada em consideração em toda a sua relevância, pois o grupo parece não se preocupar mais com essa forma como foram divididas as tarefas:

*“É, eu estou vendo o quê que é isso aqui né, só tá aqui trabalhando... couve, repolho, ovo, e todo mundo come feliz porque a gente tá iniciando uma coisa nossa, um trabalho nosso, e todas as madeiras... eu não sei classificar ainda, a madeira, pra quê que serve pra que, então eu vou perguntando, vou perguntar pros meninos, pros marceneiros...” Nanci (2008/09) (N. D.)*

É possível inferir que há uma seqüência na fala de Nanci (2008/09) (N. D.) que relaciona algumas idéias. Em primeiro lugar ela está “vendo” o que é isso, ao utilizar a palavra “vendo” ela implicitamente está falando sobre sua condição dentro da cooperativa. Como ela, desde o início, assumiu as tarefas de cozinhar e limpar, ela percebe o trabalho da cooperativa de fora: “estou vendo”. Em seguida ela relaciona o fato de estar ali trabalhando com os produtos com os quais ela usa para fazer as refeições que são um momento na cooperativa em que o grupo se reúne, interage mais proximamente, associando as refeições e conseqüentemente, o seu trabalho, como possibilitador de momentos felizes para o grupo.

Assim como Nanci, associa os elementos do seu trabalho ao imaginário que constrói acerca da cooperativa, também no imaginário dos marceneiros (que recentemente entraram na cooperativa) há uma relação direta entre a madeira (produto) com a sua representação social como profissional e o motivo pelo qual entrou na cooperativa. Há uma mesclagem entre o produto com o qual o sujeito trabalha, sua participação na cooperativa, sua auto-representação profissional e a construção imaginária que se forma nas relações com os membros da cooperativa.

Assim, para Nanci, os elementos do seu cotidiano em torno das tarefas que desempenha ganham relevância na sua compreensão da cooperativa como um projeto coletivo levando-a a construir uma auto-representação a partir de sua função particular muito mais do que como integrante ativa do grupo como um todo. Ela associa a prática dela a uma identidade e nesse processo pode haver uma fragmentação interna da cooperativa em torno da divisão de trabalho. Pode-se inferir que há uma indiferenciação entre aqueles diferentes elementos que agrupam um mesmo sentido em torno de uma identidade construída a partir dos aspectos de auto-representação de cada cooperado. Isto pode levar a formação de subgrupos na cooperativa, apoiados nesses diferentes sentidos, que terminam por separar os cooperados de acordo com suas identidades: os marceneiros, os que exercem serviços gerais, e aqueles que ficam nas atividades meio. Esse processo pode incidir em um enfraquecimento do vínculo com o coletivo e gerar ambigüidades decorrentes de diferentes sentidos produzidos a partir de diferentes experiências no processo produtivo e de estruturação, gestão e organização da cooperativa. O espaço da cooperativa proporciona uma experiência de trabalho diferenciada, pois, nela o cooperado constrói novos sentidos e significados para sua prática, assim como para sua identidade. O mesmo espaço desafiante da autogestão que evita a explicitação das diferenças que trazem conflitos, é um espaço que acolhe as diferenças que trabalham para o fortalecimento da coesão interna e para a auto-realização individual.

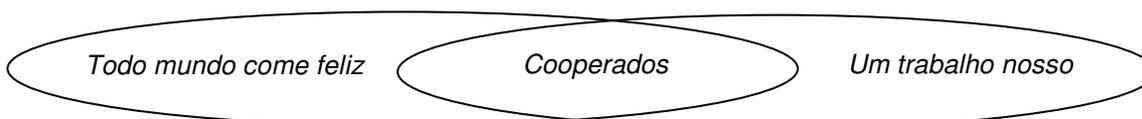


Figura 44 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperados”  
Fonte: A Autora.

Nanci (2008/09) (N. D.) associa no seu relato o ato de comer e o trabalho coletivo *“todo mundo come feliz porque a gente tá iniciando uma coisa nossa, um trabalho nosso”*, podemos inferir que Nanci (2008/09) (N. D.) busca, por meio do discurso, uma integração, incluindo sua participação no contexto do trabalho do restante do grupo. Ela procura fechar uma integração identitária que relaciona o trabalho coletivo à felicidade das refeições. E para completar o ciclo nesta busca de integração do seu espaço de trabalho (cozinha e banheiro) ao espaço da produção (máquinas, madeira), Nanci (2008/09) (N. D.) reconhece não saber classificar a madeira mas que está procurando conhecer aquele outro universo da cooperativa: *“então eu vou perguntando, vou perguntar pros meninos pros marceneiros..”*.



Figura 45 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “função na cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Neste trecho do relato Nanci muda o tempo verbal na sua busca de se integrar as atividades relacionadas ao trabalho fim da cooperativa, assim ambigüamente, o presente e o futuro parecem se indiferenciar, entre “perguntando” e “vou perguntar”. Como seu trabalho ainda não está diretamente relacionado à produção, Nanci estaria perguntando caso precisasse desta informação, mas como ainda não teve necessidade de perguntar, por não ter executado atividades com madeira, ela vai perguntar no futuro, quando esta informação passar a fazer parte do cotidiano de trabalho dela.

Em seu discurso ela articula um presente no qual ela percebe que sua atividade a diferencia do restante do grupo, a um futuro no qual estaria mais integrada ao grupo por meio do trabalho diretamente relacionado com a madeira e a atividade fim da cooperativa. Por essa busca de integração ao grupo por meio de uma integração à atividade fim explicita o quanto as atividades relacionadas à cozinha e ao banheiro ainda não foram integradas a representação da cooperativa de forma igualmente importante. As atividades são igualmente importantes para estruturação e manutenção do projeto da cooperativa, mas são percebidas por seus sujeitos como fragmentadas, impactando na identidade de cada um e na representação de seu papel no grupo.

Como estamos falando de um projeto autogestionário, essa diferenciação pode representar uma hierarquização interna que os indivíduos buscam superar por meio de um discurso ambíguo que procura minimizar essas diferenças e assim conter o processo de fragmentação do grupo nesse aspecto da divisão do trabalho.



Figura 46 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “papel na cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Neste mesmo relato de Nanci, novamente dois sentidos se mesclam no imaginário construído a partir da sua representação construída na cooperativa quando se refere aos cooperados por “meninos” e “marceneiros”. Talvez essa associação entre meninos e marceneiros tenha sido feita pelas duas relações que se estabelecem entre Nanci e o restante do grupo: por um lado, ela ao cozinhar tem um papel de cuidadora (de meninos), por outro entre ela e eles há uma diferenciação profissional (de marceneiros). Estes dois sentidos confluem para uma relação que mescla duas posições identitárias em uma mesma relação e pode dar margem a diferentes interpretações de Nanci e diferentes possibilidades de relação com o grupo. Essas possibilidades de relação estão permeadas por relações de poder, nas quais ora Nanci está no papel de cuidadora e é um papel importante para o grupo, ora ela se vê fora da identidade que se mostra mais relevante para a produção da cooperativa.

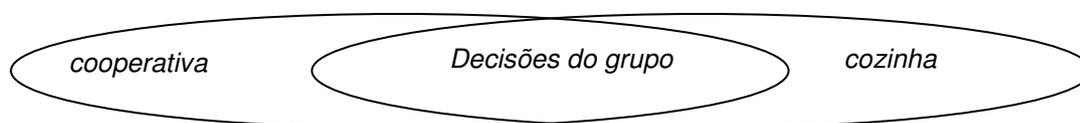


Figura 47 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisões do grupo”  
Fonte: A Autora.

Na entrevista é possível perceber como ela associa as mudanças que podem ocorrer na cooperativa e as mudanças no seu trabalho. Ela relata problemas que podem ocorrer e que devem ser evitados, pois podem ter conseqüências que, para ela, são bastante impactantes para o sucesso da cooperativa.

*“Por ele tinha 30 pessoas trabalhando aqui, nosso plano de contar... Nós brigamos, nós dois brigamos por causa da cooperativa, porque eu digo “não, num é assim, se a gente vai iniciar algo pelo dinheiro... é tão pouco o que tem, é melhor ter dez e ter um pouquinho pra cada do que você ter trinta e não conseguir limpar”. Quem que ia agüentar fazer comida pra esse batalhão? Imagina o gasto (..) porque nós não vamos ter dinheiro pra tá ... e agora nós estamos vindo com o nosso dinheiro então dá um pouquinho (..) outro dia eu estava vendo nas contas: era pra pagar o alarme, pagar água e outras mais essenciais. Porque nós não podíamos ficar sem água e sem luz (..) Então a gente teve que ter essa maturidade... e tudo, disparei (..) mulher dele que queria trazer não, não é assim, a gente tem que selecionar as pessoas, porque você vai ter que conviver...isso aqui não é um negócio assim “Ah! Eu não posso mais trabalhar! dá minha conta!”. Não é isso né. Então isso são cuidados que a gente tem que tomar na hora de tá chamando as pessoas. Quem que iria compor o grupo, quem que é quem... que a gente consegue conviver, o quê que é séria essa pessoa, porque não dá simplesmente pra tá trazendo essas pessoas que vem só pelo dinheiro, chega aqui já ir perguntar: “vou ganhar quanto?”. “Não sei quanto é que você vai ganhar, sei lá, talvez bastante, talvez não sei, vai depender do trabalho lá”... “Então eu quero”. “Tá ótimo (..) é uma oportunidade”. Nanci (2008/09) (N. D.)*

Nanci (2008/09) (N. D.) associa a relação dos trabalhadores que entrarão na cooperativa com uma sobrecarga de trabalho na cozinha. Ela percebe a realidade da cooperativa de outro ponto de vista e que muitas vezes entra em conflito com o ponto de vista dos marceneiros. Os marceneiros pensam no grupo de cooperados necessário para aumentar a produtividade da cooperativa. Há vários relatos de conflito entre os cooperados acerca do número de integrantes que poderiam compor e levar adiante a cooperativa, e é possível perceber que a fragmentação das tarefas na cooperativa impacta na forma como cada um percebe e avalia o aumento do número de membros da cooperativa.

Nessa dinâmica das relações sociais na cooperativa, podemos perceber que os investimentos individuais impactam nos caminhos seguidos pelo grupo para concretizar o projeto coletivo. É possível inferir que há uma ambigüidade discursiva em torno da proposta da cooperativa, dos sentidos compartilhados pelo grupo, e dos investimentos subjetivos dos indivíduos que oscilam entre diferentes motivações para fazer parte deste grupo.

A diferença e a forma de lidar com o diferente é uma questão fulcral para o entendimento da ambigüidade no espaço da cooperativa. De um ponto de vista mais abrangente, considerando que a ambigüidade não oferece uma resposta para esse desafio uma vez que, para o sujeito suportar a diferença é preciso que ele consiga considerar que a sua existência e as suas escolhas incorrem em uma necessária exclusão das demais possibilidades, como por exemplo: ser ou não ser religioso, se dedicar mais a família ou se dedicar mais a comunidade, ter sido um trabalhador autônomo ou assalariado, ter envolvimento político ou não, acreditar em determinadas premissas ou em outras, estar mais voltado para a produtividade ou para o vínculo afetivo na cooperativa.

Gaulejac<sup>462</sup> aponta que “o indivíduo é multideterminado”, produto de uma história complexa que diz respeito ao seu desenvolvimento psíquico e, ao mesmo tempo, à sua existência social. O desafio para o sujeito ser capaz de suportar o outro como diferente incorre no desafio em aceitar a angústia da impossibilidade de formar uma comunhão homogênea e uma irmandade de grupo que produza um imaginário comum idealizado de igualdade e fraternidade na cooperativa. Suportar a diferença é também suportar a impossibilidade de haver uma identificação massiva entre os membros, identificação esta que eliminaria qualquer conflito deflagrado pelas diferenças.

A experiência de identificação indiferenciada com o grupo é o que eles estariam buscando, a princípio, para ter algum sentimento de garantia de que eles estão apoiados no grupo e que o grupo dá esse suporte existencial para os seus integrantes.

Para Osório,<sup>463</sup> a busca de um grupo para garantir uma homogeneidade interna “é uma forma de inércia ao movimento em direção à vida, ao crescimento, à evolução e suas exigências de diferenciação e reconhecimento da presença do Outro – [um mecanismo que aparece] como algo, enfim, que boicota o desenvolvimento psíquico do indivíduo”. Os conflitos e diferenças são os desafios que concorrem para problematizar a consolidação de uma unidade e coesão interna

---

462 GAULEJAC, V. de. Psicossociologia e sociologia clínica. In: ARAÚJO, J. N. G. de; CARRETEIRO, T. C. (Org.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 35-47. p. 35

463 OSÓRIO, L. C. Processos obstrutivos nos sistemas sociais nos grupos e nas instituições. In: ZIMERMAN, D. et al. **Como trabalhamos em grupos**. Porto Alegre: Artmed, 1997. p. 69-74. p. 70.

que permita justamente a expressão das diferenças sem o risco permanente da ruptura e da dissolução do grupo.

A ambigüidade possibilita diferentes interpretações em um contexto onde ocorre essa multiplicidade de sentidos. Para os cooperados, a cooperativa parece ser um contexto de formação grupal no qual, por ser uma experiência nova, os consensos em torno do projeto ainda estão se definindo a partir de sentidos justapostos de diferentes contextos. Quando as diferenças desses sentidos justapostos podem causar um conflito que leve a ruptura eles se manifestam primeiro como ambigüidade antes de serem negociados e consensuados.

Freqüentemente na cooperativa quando a diferença vem à tona ela se manifesta em forma de conflito. A ambigüidade expressa as diferenças latentes como forma de lidar com o conflito e as diferenças que podem gerar confronto. Ao buscar retardar o momento do confronto o grupo não explicita pensamentos e concepções diferentes, assim os indivíduos já assumiram uma posição diante da diversidade de valores e optaram por defender seu sentido no projeto da Economia Solidária, porém sem explicitá-lo.

A ambigüidade é um fenômeno que tanto pode ajudar a promover o consenso quanto a ruptura, uma vez que ela dá um suporte para a expressão das diferenças mas não para a negociação dos conflitos. Isso pode ocorrer já que por meio da indiferenciação dos sentidos diferentes, essas diferenças que não são reconhecidas trazem consigo um potencial para gerar conflitos e essa estratégia de indiferenciação não dá suporte para a negociação das diferenças e para a superação dos conflitos. As diferenças, quando permanecem em um discurso indiferenciado, são apenas minimizadas para facilitar o sentimento de coesão e unidade dos indivíduos no grupo. Esse mecanismo pode representar um adiamento de conflitos que, quando se manifestam é porque a indiferenciação não está dando suporte para o confronto entre dois aspectos que aparecem nesse contexto como conflitantes e que vão se intensificando no decurso das interações. Quando se manifestam como conflito essas diferenças já emergem como oposição dificultando o diálogo e a negociação de sentidos. As diferenças latentes podem permanecer encobertas desde que não entrem em uma dinâmica de dicotomia e oposição.

Os integrantes podem lidar com as dinâmicas conflituosas entre sentidos diferentes de formas variadas. O modelo heterogestionário resolve a questão da diferença estabelecendo claramente as posições de poder que legitimam um determinado discurso em detrimento de outros. Já o modelo autogestionário propõe uma mudança na forma de estruturar as relações de poder. Assim a legitimidade está dissipada no grupo e os sujeitos se vêem diante de um modo de organização que não está baseado em um único discurso e, portanto, os discursos e as verdades do grupo são intercambiáveis exigindo um processo de interação e de reconhecimento do discurso do outro que não tem estratégias e soluções previamente definidas pelo modelo de organização.

A dicotomia de poder no modelo heterogestionário responde a uma ideologia que segue a lógica de dominação. No modelo autogestionário a ambigüidade pode estar servindo como estratégia para responder a uma proposta de democratização das relações sem que seja preciso explicitar todas as diferenças individuais que se fazem presentes no cotidiano do trabalho. Ainda

mais difícil de negociar são aquelas diferenças que impactam na produtividade da cooperativa e na equidade interna entre os membros. Aqui a estratégia de indiferenciação das diferenças pode servir não apenas como uma forma de convivência que possibilite a convivência dos diferentes, mas como forma de exercer o poder do discurso mesclando diferentes sentidos em direção a um objetivo individual implícito.

A ambigüidade é o limiar entre a desconstrução de sentidos previamente fixos e estáveis e a criação de novos sentidos, a partir de um processo crítico, de desconstrução. Toda criação é um processo também de mudança, de destruição. A escolha do sujeito se dá entre o sócio-histórico que o produz e seu desejo de criação, de transformação, de prazer, liberdade, mas também de repetição, de reprodução de lugares de poder e de sentidos globalizantes.

A proposta da cooperativa parece estar se consolidando em torno de uma busca de consenso que consolida uma experiência comum entre os membros. Esse consenso é promovido pela busca da inclusão das diferentes opiniões que possibilitam a integração de sentidos individuais em torno da proposta coletiva. A construção de um discurso em torno da proposta da cooperativa pode ser analisada como um “momento no qual todos participam e que, segundo suas leis, formam ao mesmo tempo um patamar na qual se pode projetar o todo”.<sup>464</sup>

A ambigüidade não é um fenômeno que se restringe ao espaço da cooperativa, mas por ser este espaço prioritariamente democrático, a necessidade de conviver com diferentes opiniões e modos de vida se torna mais premente. Neste contexto as diferenças individuais podem se tornar evidentes no cotidiano do trabalho. Entretanto, reconhecer o outro e sua diferença pode gerar conflitos internos para os indivíduos, pois esses trazem suas crenças, ideais, expectativas e objetivos próprios.

## 7.2 DIMENSÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA AMBIGUIDADE NO DISCURSO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA CES

A dimensão cognitiva refere-se à análise da ambigüidade nas estratégias do processo de tomada de decisão na cooperativa e na organização do trabalho. O processo de tomada de decisão, de organização e gestão da cooperativa envolve tanto uma racionalidade mais instrumental voltada para uma maior produtividade e inserção no mercado capitalista, quanto a uma racionalidade que busca desenvolver valores mais democráticos e comunitários que estão baseados em valores éticos e humanistas presentes na proposta da Economia Solidária. Para Sato e Esteves<sup>465</sup> este processo não é fácil para seus membros pois agora são eles “têm que realizar, sob sua responsabilidade individual ou coletiva, todas as tarefas necessárias ao funcionamento do empreendimento. Percebem então que qualquer empreendimento não funciona sozinho, que terão de se haver com sua gestão: com as vendas, com os controles do processo

464 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 28.

465 SATO, Leny; ESTEVES, Egeu. **Autogestão**: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar. São Paulo: ADS; CUT, 2002. p. 2. Disponível em:  
<[http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao\\_Possib\\_Ambig.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao_Possib_Ambig.doc)>. Acesso em: 01 ago. 2009.

produtivo, com a divulgação de produtos e serviços, com eventuais tomadas de crédito, etc. E essas atividades demandarão não só tempo, retirando-as das atividades-fim do empreendimento, mas também qualificações que não possuem e que terão de desenvolver no dia a dia, enquanto as coisas acontecem e demandam tal aprendizado, geralmente bastante penoso”.

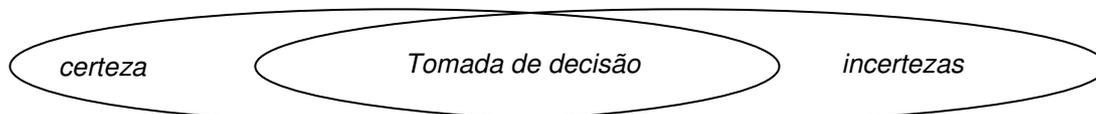


Figura 48 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão”  
Fonte: A Autora.

Quando a ambigüidade ocorre no processo de tomada de decisão na cooperativa, resultando muitas vezes em indecisões e incertezas, os cooperados se voltam para compreender o contexto do mercado, regido pela lógica capitalista, porque eles acreditam assim vão conseguir se inserir no mercado, do contrário eles não conseguirão sustentabilidade econômica. Os fatores que envolvem o mercado capitalista precisam ser conhecidos para que os cooperados tomem decisões e organizem estratégias de inserção da cooperativa no mercado capitalista. Esses fatores são, por exemplo, a competitividade em relação ao preço do produto produzido, os interesses envolvidos nas parcerias com fornecedores e compradores, a organização interna do trabalho para maior produtividade, o planejamento das condições de sustentabilidade do projeto no futuro, e a avaliação das decisões tomadas.

Para Sato e Esteves:<sup>466</sup>

geralmente os interesses e as possibilidades não estão enunciados e expressos de antemão, prontos para serem debatidos e decididos. Ou seja, mesmo aqueles que propõem e sugerem questões possuem grandes dúvidas a respeito. Na maioria das vezes tais interesses ou possibilidades vão sendo enunciados na medida em que são percebidos e são percebidos quando vão sendo enunciados, sofrendo, simultaneamente, uma ação de reconstrução coletiva pelas conversas entre as pessoas envolvidas.

Esse processo de tomada de decisão do grupo envolve escolhas que estão apoiadas em uma compreensão acerca do contexto de inserção da venda da produção da cooperativa. Esses fatores que determinam a tomada de decisão podem estar apoiados naquelas regras do mercado que não estão claras, não são constantes e não garantem sucesso à cooperativa. Este contexto econômico de incerteza e desconhecimento, comum a todos na sociedade contemporânea, gera no processo de tomada de decisão do grupo, uma ambigüidade que envolve uma diversidade de fatores acerca daquilo que os cooperados constroem como conhecimento da dinâmica de mercado. Na área de estudos econômicos acerca deste processo de tomada de decisão, a ambigüidade é interpretada por alguns autores como uma dicotomia entre eficácia e ineficácia na tomada de decisões. As racionalidades que estão envolvidas no processo de definição de estratégias são discutidas por Foucault relacionando esta dinâmica à luta de poder nas relações sociais. Foucault diz que devemos considerar como a racionalização ocorre nos diferentes

466 SATO, Leny; ESTEVES, Egeu. **Autogestão**: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar. São Paulo: ADS; CUT, 2002. p. 2. Disponível em: <[http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao\\_Possib\\_Ambig.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao_Possib_Ambig.doc)>. Acesso em: 01 ago. 2009.

campos, analisando seus processos, e analisando, portanto, as racionalidades específicas a cada campo.



Figura 49 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias”  
Fonte: A Autora.

Para Foucault<sup>467</sup> há três tipos diferentes de lutas:

contra as formas de dominação (étnica, social e religiosa); contra as formas de exploração que separam os indivíduos daquilo que eles produzem; ou contra aquilo que liga o indivíduo a si mesmo e o submete, deste modo, aos outros (lutas contra a sujeição, contra as formas de subjetivação e submissão).

Para Foucault<sup>468</sup> a comunicação, o discurso é uma forma de agir sobre o outro. Mas as formas de dominação estão imbricadas em três domínios: o domínio da técnica; da comunicação e construção de sentidos; e o domínio dos meios de coação.

Neste debate desenvolvido por Foucault a palavra estratégia seria empregada em três sentidos.

Primeiramente, para designar as escolhas dos meios para se chegar a um fim; trata-se da racionalidade empregada para atingirmos um *objetivo*. Para designar [...] a maneira pela qual tentamos ter uma *vantagem sobre o outro*. Enfim, [...] dos meios destinados a obter a *vitória*.

Um estudo sobre estratégias é um estudo sobre a escolha pelas soluções que levarão ao sucesso, considerando as relações de poder e estratégias de confronto.

Desta forma, “toda estratégia sonha em tornar-se relação de poder; e toda relação de poder inclina-se, tanto ao seguir sua própria linha de desenvolvimento quanto a se deparar com resistências frontais, a tornar-se estratégia vencedora”.<sup>469</sup>

Para Mendes<sup>470</sup> Foucault :

explora esses três sentidos da palavra em seu conjunto, tanto para reconhecer como o poder é coercitivo como para atestar sua produtividade. A possibilidade de resistência pressupõe também relações de poder e suas estratégias. Dito de outra forma, práticas de coerção e de liberdade necessitam, igualmente, de estratégias de poder.

Ou seja, o poder não se caracteriza por ser um sistema fixo e fechado, mas como um uso de estratégias, com possibilidades abertas e infinitas.

467 FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, D. E; RABINOW, P. (Org.). **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 235.

468 FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, D. E; RABINOW, P. (Org.). **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 247.

469 FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, D. E; RABINOW, P. (Org.). **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 248.

470 MENDES, Cláudio Lúcio. O ambíguo como estratégia de subjetivação. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: as redes de conhecimento e a tecnologia, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, 2005. p. 49. Disponível em: <<http://www.lab-eduimagem.pro.br/frames/seminarios/pdf/e7clamen.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

Esta análise do uso de estratégias na cooperativa visa compreender as ambigüidades nas normas que podem ser analisadas a partir de seus efeitos nas relações de poder. Neste mesmo caminho Bauman<sup>471</sup> considera que as estratégias da contemporaneidade, pautadas pela espontaneidade e as ambivalências, mesmo que estejam em última instância em busca de um código de ética universal, estão reconhecendo as ambigüidades e o indivíduo como última instância moral. Isso pode ocorrer com o risco de levar à indiferença, orientada pela lógica do mercado porque podem ficar pautadas pela lógica consumista e capitalista.

Ao levantar um questionamento acerca da lógica que pauta a organização de estratégias na contemporaneidade, Bauman infere que as tomadas de decisão podem ser compreendidas a partir de suas finalidades. A estratégia da cooperativa que visa a inserção no mercado capitalista pode, neste contexto, se mostrar ambígua, pois, carrega tanto um caráter libertário quanto um caráter reprodutor de valores capitalistas.

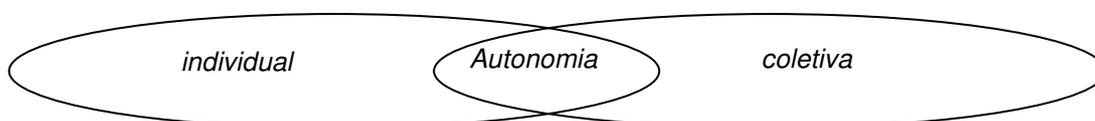


Figura 50 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia”  
Fonte: A Autora.

Para Sawaia,<sup>472</sup>

o projeto libertário da modernidade contemporânea está assentado no sujeito autônomo, e sua economia está apoiada no princípio do desejo individual de ser feliz. Porém, essa ênfase no sujeito é constituída por uma ambigüidade: há uma valorização do sujeito, mas para instrumentalizá-lo e aprisioná-lo ao individualismo e narcisismo consumista, base de sustentação do projeto neoliberal. Trata-se do sujeito individual, volátil, limitado em suas ações, fechado em si mesmo, embora com discurso participativo, em substituição à desintegração do sujeito coletivo dos espaços públicos.

Os sujeitos tentam integrar seus interesses individuais à proposta comum da cooperativa. Esta integração não ocorre sem conflitos, porque em determinados momentos o interesse individual exclui o objetivo comum.

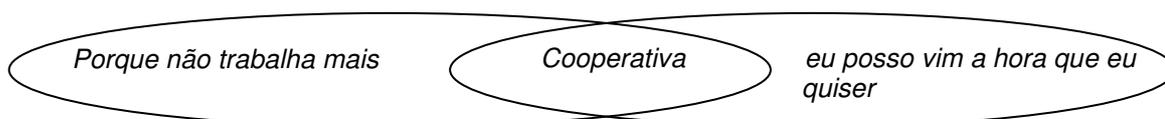


Figura 51 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Cria-se uma tensão na qual as ambigüidades decorrentes das dificuldades em organizar o trabalho de produção, muitas vezes geram novas ambigüidades nas normas e nos papéis dos cooperados. No relato a seguir, a fala de Maria expressa este conflito entre o indivíduo e o coletivo na definição de estratégias para a produtividade e organização do trabalho na cooperativa:

471 BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

472 SAWAIA, B. B. A crítica ético-epistemológica da psicologia social pela questão do sujeito. **Psicologia & Sociedade**, v. 10, n. 2, p. 117-136, jul./dez. 1998.

*“Porque não trabalha mais, aí eles falam: “é porque aqui é uma cooperativa, o direito é igual, eu posso vim hoje, eu posso vim a hora que eu quiser”, aí isso é verdade”... Maria (2008/09) (F2. D.)*

Esta fala de Maria (2008/09) (F2. D.) parece mostrar uma ambigüidade em relação à compreensão da inserção da cooperativa no mercado capitalista e as estratégias do grupo e dos indivíduos na organização interna do trabalho. A forma de inserção da cooperativa se dá por meio do trabalho, porém nesta fala o trabalho aparece como uma opção individual. O trabalho é uma estratégia coletiva de inserção, mas na cooperativa se mostra como uma tomada de decisão individual que oscila conforme a escolha ocasional dos indivíduos, que segue uma racionalidade diferente daquela que pauta a inserção do coletivo no mercado.



Figura 52 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “horários e regras”  
Fonte: A Autora.

As normas e regras da cooperativa estão a cargo da deliberação democrática de seus integrantes e dependem de um processo de negociação de objetivos e estratégias que tenham sua confirmação a partir do cumprimento individual daquelas estratégias que foram referendadas. Essas negociações e estratégias pautam ou deveriam pautar as práticas cotidianas da cooperativa como um grupo coeso, com estruturas normativas e ações práticas consensuadas. Entretanto como o objetivo de retorno financeiro não se concretiza tão rapidamente como é esperado, os integrantes parecem perder o sentido no cumprimento de horários e regras, contribuindo para desestruturar a prática dessas regras, impactando dessa forma, na produtividade da cooperativa.

*“No curso tem que ter comprometimento, tem que ser amigo, tinha que ser companheiro, tinha que ajudar, aqui, dentro? Ah..., ce fala: “fulano vamos fazer isso?” Que! não podia tirar um horário! 5 horas todo mundo tava se arrumando pra ir embora; não entrava 8 horas; horário de almoço nunca cumpria horário de almoço; esse horário do café nunca foi cumprido; se tivesse a produção a pessoa não tava nem aí, mandava o outro fazer. às vezes quando saía, não vinha no outro dia”.*  
Marta (2008/09) (F2. D.)

Esta atitude de não comparecer ao trabalho impacta na produtividade da cooperativa. Essa dinâmica conflituosa tende a criar uma tensão entre valores que produzem uma indiferenciação prejudicial para a produtividade. Ser dono pode estar associado a uma representação de liberdade em relação às regras e à organização do trabalho, em contraposição ao sentimento de sujeição vivida no papel de empregado no sistema capitalista.



Figura 53 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “normas e regras”  
Fonte: A Autora.

Aparentemente, nesta diferenciação entre ser dono e ser empregado, qualquer norma que estabeleça um limite à vontade individual, parece ser interpretada como inaceitável no contexto da cooperativa na qual “todos são donos”. Isso pode estar ocorrendo no grupo por haver uma ambigüidade na interpretação do que é “ser dono” na cooperativa. Se existe ambigüidade em relação a multiplicidade de sentidos acerca de “ser dono” entre a lógica heterogestionária e a lógica autogestionária, talvez existam também, diferentes concepções entre liberdade e autonomia nesses dois campos, mas cuja diferença não é explicitada, e portanto não é reconhecida, gerando uma indiferenciação entre campos e sentidos diferentes. De um lado os cooperados experienciam nas mais diversas situações sociais a afirmação da liberdade e da autonomia a partir da lógica e dos valores capitalistas, de outro assumem um projeto onde liberdade e autonomia, estão diretamente relacionadas ao projeto coletivo.

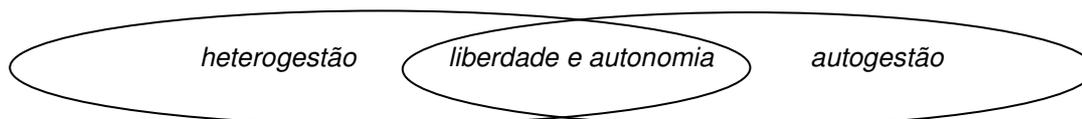


Figura 54 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade e autonomia”  
Fonte: A Autora.

Em um grupo autogestionário o indivíduo não tem a certeza que um sistema rígido com normas inflexíveis oferece. Ao contrário, a manutenção do grupo depende das suas escolhas, de sua participação e da legitimidade que os indivíduos dão às práticas democráticas e de negociação coletiva para a estruturação e manutenção do grupo. Uma organização autogestionária não se apresenta para os seus integrantes como um sistema fechado, autônomo e independente das escolhas e práticas individuais. Ou seja, “ser dono” em uma empresa é diferente de “ser dono” em uma cooperativa. Uma diferença que parece não estar sendo reconhecida entre os integrantes do grupo e que gera ambigüidade na condução da tomada de decisão e conseqüentemente, na identidade como cooperado.

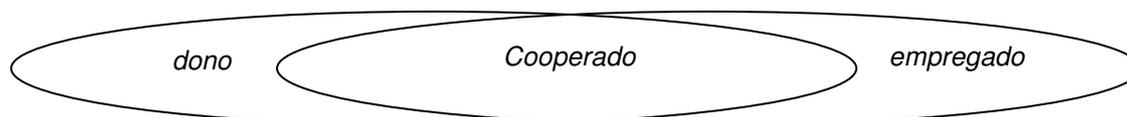


Figura 55 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperado”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade aparece, portanto, em situações onde o grupo evita enfrentar as diferenças e os sentidos que estão envolvidos no processo. A ambigüidade explicita-se na percepção do problema: se todo mundo é dono então todos tem liberdade para chegar à cooperativa a hora que

quiser? Faltar os dias que quiser? Os discursos se confundem entre querer estabelecer regras, mas querer manter a liberdade de faltar.

Ao contornar os sentidos e práticas propostas pela Economia Solidária e não assumir seu caráter político e transformador, ele passa a lidar com os direitos e os deveres como bens intercambiáveis porque ele sabe que a partir do momento que ele coloca a decisão para ser discutida no coletivo, ele não tem mais controle sobre a decisão que será tomada pelo grupo e assim corre o risco de que o grupo tome uma decisão contrária a seus interesses naquele momento. Infelizmente, parece que todos têm dificuldade em confiar no grupo e abrir mão de que todas as decisões sejam favoráveis aos seus interesses. Ainda não associaram a dificuldade de estruturação do projeto da cooperativa à dificuldade de implementar as práticas autogestionárias que implicam em abrir mão de decisões individualizadas. Assim o sujeito, ao faltar a um dia de trabalho, também se torna complacente com um comportamento equivalente nos outros integrantes do grupo. Diante de ambigüidades nas normas da cooperativa, o consentimento pode se tornar uma prática comum entre os membros, na qual o dar e receber ocorre conforme a necessidade e a situação. Por outro lado, se o consentimento também não é possível apela-se para algo que se mostra ainda mais ambíguo: ser dono da cooperativa, com todos os significados a que este lugar remete, como o de poder decidir quando e como fazer o trabalho de produção.

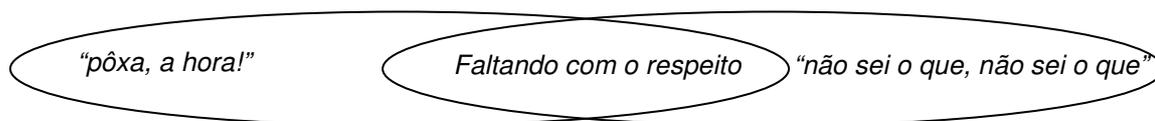


Figura 56 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “faltando com o respeito”  
Fonte: A Autora.

*“[No] papel lá na parede, horário das 8h ao meio dia, expediente, de meio dia as uma, almoço; das uma as 17:30h expediente, 15h... não sei... para o café, podia o café sair três e meia 4 horas, às vezes nem tinha café, às vezes. Chegava, horário de trabalho, das 8h né, o pessoal chegava 8:15h, 8:20h, 8:30h aí “pôxa, a hora!”, “não sei o que, não sei o que”, aí um dia a professora... me chamaram porque eu estava faltando com respeito com as pessoas que todo dia chegava 8:20h, muito bem, então me chamaram e disseram que eu estava faltando com respeito. mais será que as pessoas não estavam faltando com respeito com as pessoas que chegam aqui no horário certo?” Lúcio (2008/09) (F2. D.)*

Os valores de liberdade e de autonomia presentes no sistema capitalista seguem uma lógica hierárquica diferente de uma mais democrática que é proposta pela autogestão na qual estes valores assumem novos sentidos. A indiferenciação, vivida pelos cooperados, dessas diferentes concepções que distinguem a liberdade do sistema individualista e a liberdade do sistema da autogestão parece sobrepor o sentido do interesse individual ao sentido do coletivo. Assim o indivíduo parece importar o sentido de liberdade e autonomia do patrão no sistema capitalista para dentro do sistema da autogestão, gerando uma ambigüidade em relação à

concepção de liberdade e às regras construídas democraticamente por eles mesmos. O grupo parece não reconhecer essa diferença e legítimas demandas que são de foro individual no espaço onde se busca construir a legitimidade dos interesses que são coletivos.

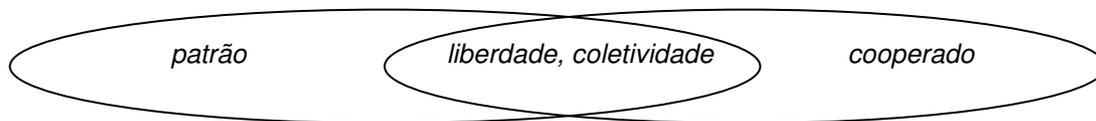


Figura 57 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade, coletividade”  
Fonte: A Autora.

Esta dinâmica de indiferenciação entre os integrantes gera uma tolerância à ausência de normas e de estratégias claras de ação no grupo. As regras, ao serem estabelecidas baseadas nesta indiferenciação, trabalham para a permanência da ambigüidade, pois para suportar a ambigüidade nas normas e nas ações o grupo cria um consenso para se manter em uma unidade e ter uma direção enquanto coletividade: “todo mundo tem que ser unido”.

Ao se buscar a indiferenciação como uma norma o grupo opta por um caminho que mascara a dificuldade de lidar com as diferenças e termina por engessar as possibilidades de resolução dos conflitos, pois se todo mundo tem que ser unido, aquele que explicitar as diferenças e com isso gerar conflitos estará indo contra um consenso grupal. Esta postura dificulta o diálogo entre os diferentes pontos de vista, a negociação dos objetivos e sentidos diferentes e a construção de uma prática de produção coletiva para um objetivo comum pautado pela proposta de emancipação da Economia Solidária. Enquanto o grupo evita o conflito, ele também dificulta o estabelecimento de regras para a ação individual dentro do grupo e para a compreensão das diferenças entre ser livre como patrão e ser livre como cooperado. A metáfora de ser patrão na cooperativa é uma metáfora que dificulta a compreensão do que é ser cooperado, pois envolve sentidos diferentes da autogestão e que estão relacionados a um modelo hierarquizado e individualizado de ação. Indiferenciar esses dois campos é confundir no espaço autogestionário da cooperativa, estratégias de dominação e exploração que dificultam os consensos em torno de estratégias pautadas pela democratização das relações e da autonomia de cada cooperado.

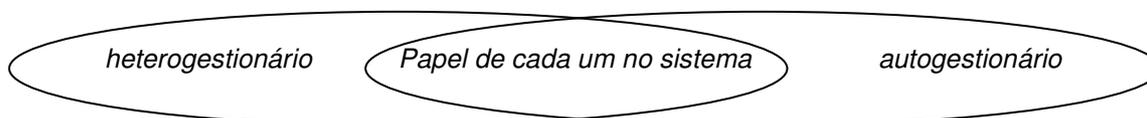


Figura 58 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “papel de cada um no sistema”  
Fonte: A Autora.

O indivíduo tende a ver, imaginariamente, a organização como um sistema vivo e independente da ação dele porque em um sistema hierárquico e autoritário ele não é chamado a participar na formação de valores, normas, regras e sentidos dessa organização. Seu papel é assimilar, se adaptar e reproduzir o sistema organizacional, reforçando o imaginário grupal.

Quando o indivíduo se depara com uma proposta democrática ele se vê diante de uma organização que não oferece *a priori* as respostas sobre como ele deve agir, quais são as práticas que ele deve seguir e as normas que ele deve respeitar. A Economia Solidária pode até oferecer os princípios gerais e os objetivos dos projetos, mas fica a cargo dos grupos construírem uma cultura autogestionária para a sustentação da cooperativa. Por outro lado, o indivíduo que culturalmente já se adaptou às estruturas e práticas de uma lógica autoritária, pode esperar que a organização ofereça a ele um sistema de crenças e de idéias que oriente suas escolhas e ações no grupo e que o faça refletir sobre o impacto de sua ação no grupo.

Internamente o grupo sempre tenta negar as diferenças e afirmar as complementaridades e convergências entre seus membros. Na tentativa de limitar as oposições internas, o grupo pode encontrar na hierarquização uma forma de garantir tanto a homogeneidade entre os membros de um mesmo grupo e a heterogeneidade, na relação entre classes.

Na Economia Solidária, o estabelecimento de prioridades dentro do projeto segue esta mesma dinâmica, considerando a validade da racionalidade instrumental na sociedade capitalista em detrimento da racionalidade substantiva ou valorativa que enfatiza a solidariedade. A repetição de formas de relação no interior do projeto e o medo de perder a coesão garantida pelos lugares de poder pré-estabelecidos podem levar a uma limitação do potencial transformador para manter os indivíduos seguros e afirmar as complementaridades que garantem unidade e continuidade para o projeto. Assim, os conflitos encontram limites pré-estabelecidos e as dicotomias e ambigüidades mais fundantes podem não ser questionadas.

Um exemplo desta dicotomia no cotidiano é a forma como são tomadas as decisões no grupo. Deve-se considerar que todos os membros têm os mesmos direitos no momento de tomar decisões, porém é comum que pessoas com uma maior escolaridade ou que ocupem alguma função de destaque se imponha em relação às outras. Nas relações de gênero, as mulheres têm muitas vezes sua opinião preterida por uma série de argumentos, como falta de experiência e pouca facilidade para resolver problemas. As relações de igualdade e diferença são reproduzidas, mas também são questionadas, tornando aquilo que é contraditório com o projeto de emancipação um conflito com o qual o grupo precisará se confrontar.

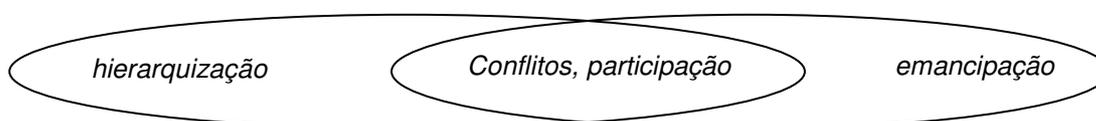


Figura 59 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “conflitos, participação”  
Fonte: A Autora.

Alguns membros do grupo reclamam a figura de uma autoridade para organizar o trabalho; por outro lado, reconhecem que isso coloca em risco a liberdade e a participação de todos no grupo e que este “chefe” pode usar o grupo para atender a interesses pessoais. A relação interna fica ainda mais frágil quando os membros do grupo vêm na diversidade de opiniões e na

ambigüidade interna do grupo um problema de eficácia, questionando a própria autogestão como forma de organização do trabalho.

Este discurso torna-se cada vez mais ambíguo, e os membros do grupo se sentem paralisados, sem uma saída possível: qual é o melhor sistema para conduzir o trabalho? Por outro lado, é nesta situação de fragilização e tensionamento que são levados a refletir sobre suas crenças, sua prática e seus objetivos no grupo. As duas lógicas aparecem no discurso.

*“se eu faço produzir cem caixa, aquelas cem caixa se nós vender é repartido por todo mundo, então é... se eu fizer dez horas ... eu faço cem caixas, e eles fazem dez horas e fazem três caixa, eu tô pagando as horas deles, mas isso aí , tem que ser assim, não tem outra maneira, se tiver fazendo, se eu tivesse em casa fazendo essas caixinha pra mim, se eu fizesse cem caixinha pra mim lá, era meu né [...] “se eu pegar, pra tocar isso aqui, se fosse minha, se eu fosse tocar agora, num mês eu endireitava”, [como você fazia], eu falei “eu pego gente e coloco por empreito, eu ganho a madeira, e ponho gente pra fazer por empreito, e coloco dez pessoa fazendo caixa por empreito” Ambrósio*

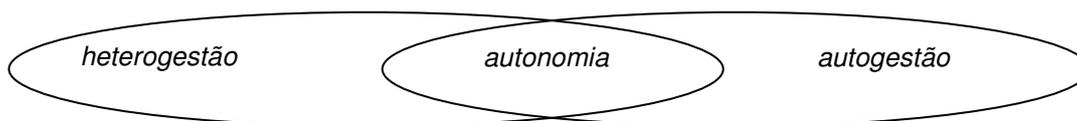


Figura 60 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade no discurso dos integrantes da cooperativa estudada parece ter sido uma forma possível de tentar transformar a lógica de dominação que estava presente de forma naturalizada nas experiências anteriores dos integrantes.

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“qualquer pessoa dono, dono, essa pessoa vai ter autoridade, tem que ter autoridade.”*

Antonia: Pode ter Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“mais a maioria sempre vence.”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Posso falar?”*

Antonia:

*“Decisões...”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Deixa eu falar? Deixa eu falar? Primeiro, mexa onde mais dói no bolso da pessoa,[...] não tem autoridade aqui (...) a coisa já tá pouquinho né, nunca ninguém produz igual o outro.”*

Antonia:

*“Mais tem vários jeitos de adaptar, tem vários jeito de adaptar...”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Mais não é fácil a adaptação Antonia! Se isso aqui é uma empresa a pessoa vai chegar e fazer bem?!”*

Antonia:

*“Não...”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Tem entrevista aqui, posso falar?! Você vai cortar lá a madeira, tá tudo bem, tua função é essa.”*

Antonia:

*“As empresas geralmente, tem aquelas pessoas que tem aquela função.”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Pois então tem que ter a sua função.”*

Antonia:

*“Aqui?!”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Aqui não!”*

Antonia:

*“Aqui, tem como se adaptar, tem pessoas que não se dão com uma máquina, mais se dá com uma outra entendeu, e vai trabalhar com uma outra.”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Ai eu pego, eu não, quem for transformar a empresa aqui. O dono vai chamar pessoas que se adapte, eu preciso de pessoa pra aquela máquina, não preciso pra aquela outra não, eu preciso pra aquela. Se a pessoa não se adaptou, “rua! vai embora, vai procurar o caminhão de onde caiu.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Aqui quando nós entramos, quando que...foi falado no curso, que a gente tinha que fazer de tudo.”*

Antonia:

*“De tudo um pouco, a gente tinha que fazer de tudo um pouco, lógico.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Nóis tinha que aprender de tudo, das máquinas.”*

Antonia:

*“A gente pelo menos muita coisa aprendeu.”*

Simone:

*“E o que acontecia?”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Tinha uma máquina ali... tinha a máquina, e “eu não quero por causa de que eu não quero fazer isso e não quero fazer aquilo então...”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Cada um quer fazer o que quer...”*

Antonia:

*“Simone, se eles for tirar, por exemplo, aqui dentro nessa parte né, que a mulher não pode porque a mulher não pode ganhar igual.”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Uai, desde quando Antonia? Vem cá Antonia? Eu me ferrei dentro desse pátio aí!”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Vocês foram embora, agora vocês querem de volta, ah! vá...”*

Antonia:

*“Eu sei, mas tinha pessoas que falavam, ele aqui sofreu, ele... o Lúcio (2008/09) (F2. D.) nessa parte sofreu muito, coitado, porque eles largaram ele naquele serviço pesado.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Ninguém queria ir pra ali.”*

Antonia:

*“Só ele, tinha época que todo mundo vinha cá, pra dentro, né, e só ele aqui dentro desse pátio.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“A mão dele assim ó”.*

Antonia:

*“Era calo puro.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Calo puro, chegava ser duro.”*

Antonia:

*“Às vezes numa época era bom. a gente chegava de manhã chegava todo mundo lá e desmontava uma cooperativa, lá no começo, desmontava, a mulherada puxava, a mulherada puxava....”*

(O Lúcio (2008/09) (F2. D.) sai da sala e fica um silêncio no grupo.)

Simone:

*“O Lúcio (2008/09) (F2. D.) saiu...”*

Antonia:

*“Ele tá fora, tá montando a empresa dele...”*

O diálogo acima ocorreu em uma entrevista em grupo onde estavam presentes uma fundadora (Antonia (2008/09) (F. D.) e três cooperados que ingressaram na cooperativa há três anos (Marta (2008/09) (F2. D.), Lúcio (2008/09) (F2. D.) e Maria (2008/09) (F2. D. ). No período em que a entrevista foi conduzida, a cooperativa estava passando por um momento de crise e foi possível perceber nesta entrevista que haviam muitas frustrações desses membros presentes em relação ao projeto inicial e em relação a organização do trabalho.

As entrevistas foram realizadas em três momentos. No primeiro momento a cooperativa estava em crise e sem perspectiva do que iria acontecer a seguir. No segundo momento, havia o retorno de alguns cooperados que ainda estavam em dúvida se iriam ou não retomar o trabalho na cooperativa. No terceiro momento João estava assumindo uma proposta de reestruturação da cooperativa, trazendo novos integrantes da sua comunidade. A entrevista acima acontece no segundo momento deste processo de entrevistas no qual os cooperados estavam avaliando as condições necessárias para que eles voltassem a se integrar no projeto.

Esta entrevista aconteceu em um momento no qual eles expressavam sua avaliação acerca das experiências e das causas que levaram a cooperativa a entrar em crise, assim como sugeriam as mudanças que cada um considerava importante implementar para que a cooperativa saísse da crise.

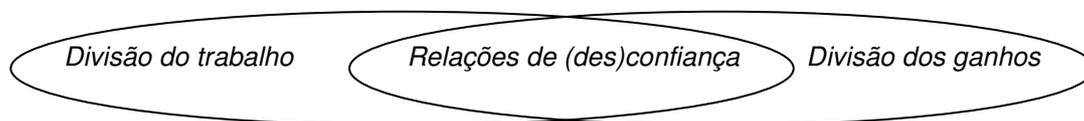


Figura 61 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relações de (des)confiança”  
Fonte: A Autora.

O diálogo acima citado é representativo de um debate muito recorrente nesta e em outras entrevistas. O diálogo parece indicar conteúdos implícitos que, na percepção dos integrantes, estão relacionados à crise, tais como a divisão do trabalho, a divisão dos ganhos e as relações de confiança. Neste diálogo pode-se inferir que há entre Lúcio e Antonia dois pontos de vista diferentes acerca do processo de adaptação na cooperativa: por um lado Antonia defende que cada um deve se adaptar a sua maneira, por outro lado Lúcio defende que se o cooperado não se adaptou a uma determinada função do processo produtivo, ele deve sair da cooperativa.

Ao debater esses problemas, os membros fazem falas generalizadas com afirmações bastante enfáticas e que envolvem alguns saberes tácitos entre eles sem, contudo, explicitarem os fatores envolvidos na problematização das questões abordadas. Estas generalizações, evitando dar exemplos, talvez para não constranger alguma das pessoas presentes, podem ter se tornado mais exacerbadas pela presença da entrevistadora. Porém se esta é uma saída para evitar o conflito explícito, o confronto e as brigas, é muito provável que esta comunicação mais implícita tenha acontecido em vários outros momentos de crise do grupo.

Por este breve trecho de diálogo de Antonia, Marta, Lúcio e Maria, pode-se perceber uma condensação de questões e desconfianças envolvidas no campo relacional destes membros. Um dos aspectos que chama a atenção é a mensagem implícita que ocorre na forma enfática como são feitas as generalizações, criando uma tensão no diálogo entre os integrantes que se torna mais intensa até o momento em que um dos cooperados sai da sala.

Este trecho da entrevista explicita uma problemática entre a adaptação dos cooperados às funções da cooperativa. Por um lado Antonia defende que cada um deve “se adaptar a sua maneira”, enquanto Lúcio defende que o cooperado deve se adaptar às necessidades da cooperativa.

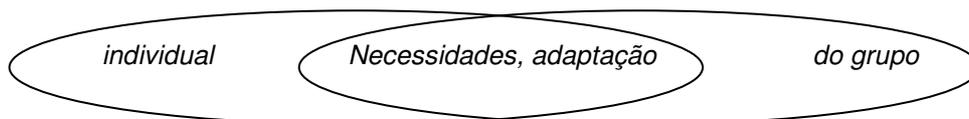


Figura 62 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “necessidades, adaptação”  
Fonte: A Autora.

Esta tensão no discurso e no comportamento dos integrantes pode estar significando que, se uma opinião prevalecer sobre outra, um integrante terá prevalência em relação ao outro, uma forma de empoderamento que parece desconsiderar os argumentos dos “vencidos” no debate. Por exemplo, se prevalece a idéia de Lúcio (2008/09) (F2. D.) de que cada pessoa tem que assumir uma função em uma máquina, isso parece ter um sentido implícito na fala de Antonia, que algumas pessoas da cooperativa estariam excluídas do trabalho por não saberem operar a máquina, ou implícito na fala de Marta por elas não quererem aprender.

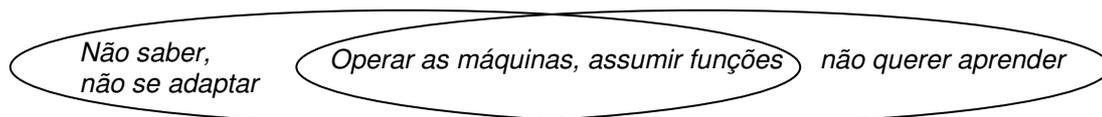


Figura 63 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “operar as máquinas, assumir funções”  
Fonte: A Autora.

O diálogo parece mostrar uma situação na qual uma das duas posições é excludente: ou é a posição que ele está defendendo ou é a posição do outro cooperado. Ele está tão envolvido em defender sua posição e seu lugar no grupo que parece interpretar que se ele ouvir o outro e o sentido que o outro dá para a experiência na cooperativa, seria como ceder e executar suas atividades conforme a opinião do outro. Talvez essa resistência em ouvir as diferentes opiniões caracterize em si mesma a presença da luta de poder no grupo, sendo a negação de um espaço discursivo uma das estratégias descritas por Foucault.

Neste diálogo entre os integrantes pode-se perceber alguns destes sentidos presentes nessa dinâmica de luta de poder internamente na cooperativa, como por exemplo: a diferença de condição da mulher e do homem, igualdade, liberdade, adaptação, a divisão diferenciada de trabalho e definição de funções.

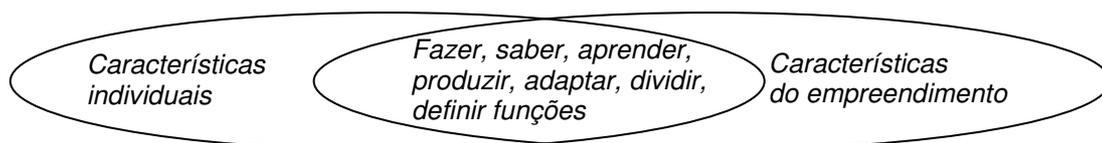


Figura 64 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “fazer, saber, aprender, produzir, adaptar, dividir, definir funções”  
Fonte: A Autora.

Os conflitos entre os diferentes posicionamentos parecem se colocar no discurso de forma a inviabilizar as negociações. Por exemplo, enquanto Lúcio (2008/09) (F2. D.) enfatiza que “tem que ter autoridade”, Antonia (2008/09) (F. D.) enfatiza que a “maioria sempre vence”. No encadeamento do diálogo, eles oposicionam seus discursos em um sentido velado que vai se tornando cada vez mais claro à medida que a discussão desencadeia novos sentidos e novas articulações. Lúcio (2008/09) (F2. D.) retoma afirmando que “*nunca ninguém produz igual o outro*” e Antonia (2008/09) (F. D.) afirma que “*tem vários jeito de adaptar*”.

A diferença na produtividade e na adaptação ao trabalho na cooperativa, que é relatado por todos como um trabalho pesado, recai sobre a forma de divisão dos ganhos. Quando retoma a questão do uso das máquinas, Marta (2008/09) (F2. D.) resgata o tema da adaptação e diz “a

*gente tinha que fazer de tudo*” e depois complementa o sentido “*aprender de tudo*”. Parece haver já um argumento que sustenta alguns indivíduos a não assumirem o trabalho com as máquinas: o fato de não saberem.

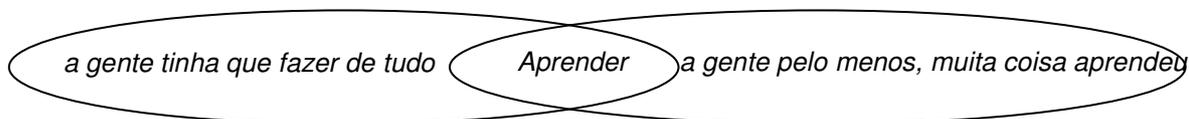


Figura 65 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “aprender”  
Fonte: A Autora.

Então Marta (2008/09) (F2. D.) complementa que todos deveriam aprender a fazer. E logo em seguida Antonia (2008/09) (F. D.) retoma o sentido de aprender de forma ambígua “*A gente pelo menos, muita coisa aprendeu*”. Quando utiliza a expressão “*a gente*” se refere a um grupo, que não fica explícito que grupo é, mas no qual ela está incluída, na expressão: “*pelo menos*” dá uma conotação de desculpas pela acusação implícita de Marta (2008/09) (F2. D.) de que quem não sabe deve aprender, e complementa com uma afirmação ambígua “*muita coisa aprendeu*”, que pode se referir às máquinas, como pode se referir a uma aprendizagem mais global acerca dos processos de vivência em grupo, em outras atividades como reuniões, contatos com outros grupos externos e nos cursos realizados.

O fato dos indivíduos terem diferentes formas de inserção na cooperativa gera um conflito, principalmente quando esta diferença impacta na produção e é percebida como exploração por aqueles que recebem menos do que os cooperados que não trabalharam no serviço “mais pesado”. No momento de dividir eqüitativamente muitos cooperados relatam que, aqueles cooperados que não trabalharam de forma sistemática, e sabendo que outros trabalharam muito mais na produção, não desistiram de lutar pela divisão dos ganhos por hora.

Este assunto é constante nas entrevistas e gerou muitas rupturas no grupo, principalmente daqueles que trabalhavam mais nas máquinas e conheciam o processo produtivo. Por exemplo, o conflito gerado nesta forma diferenciada de se inserir, ocorre na medida em que alguns membros compareciam diariamente à cooperativa, mas que mesmo após alguns anos como cooperados ainda não haviam aprendido ou executado atividades fundamentais para o processo de produção.

Percebe-se nos diálogos dos cooperados que alguns integrantes do grupo pareciam não se comprometer em aprender ou executar as atividades do processo de produção. Esta análise foi inferida no diálogo entre Marta e Antonia (2008/09) (F2. D.):

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Aqui quando nós entramos, quando que...foi falado no curso, que a gente tinha que fazer de tudo.”*

Antonia:

*“De tudo um pouco, a gente tinha que fazer de tudo um pouco, lógico.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Nós tinha que aprender de tudo, das máquinas.”*

Antonia:

*“A gente pelo menos muita coisa aprendeu.”*

Neste diálogo podemos perceber que Marta procura argumentar, baseada no curso de cooperativismo, que todos os cooperados devem “fazer de tudo”. Afirmação que Antonia concorda e para enfatizar esse aspecto Marta reforça com outro argumento, que implicitamente questiona Antonia sobre a liberdade de cada um em se adaptar a sua maneira na cooperativa, mas sem questioná-la diretamente, sugerindo que antes de escolher é preciso que ele aprenda e execute todas as atividades.

Quando Antonia responde “*A gente pelo menos muita coisa aprendeu*”, ela parece dar uma resposta evasiva, evitando ser questionada pelo grupo sobre o que de fato ela aprendeu no processo produtivo. Ao generalizar “muita coisa” Antonia, ao mesmo tempo em que não se refere que aprendizagens foram essas e qual é o papel dessas aprendizagens para a cooperativa, ela também não é questionada pelos outros membros do grupo, que poderiam encontrar nessa afirmação, os elementos para compreender seu ponto de vista acerca das aprendizagens que foram importantes na cooperativa na opinião dela.

O discurso ambíguo nesse diálogo gera uma multiplicidade de sentidos por haver uma dissolução do sentido posto pelo outro no discurso. Essa dissolução ocorre por meio de uma reinterpretação que leva à conclusões que não geram consensos, mas com as quais os cooperados são capazes de manter sua posição no conflito, sem reconhecer o sentido posto pelo outro cooperado e sem considerar as conseqüências deste mecanismo de indiferenciação dos elementos presentes no conflito.

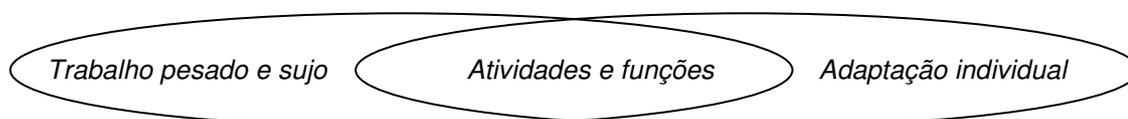


Figura 66 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “atividades e funções”  
Fonte: A Autora.

Em vários momentos da entrevista os cooperados afirmam que o trabalho na cooperativa é um trabalho “pesado”. Nesse diálogo, principalmente entre Antonia e Lúcio, há a explicitação de duas argumentações que impactam em uma ambigüidade no papel de cooperado na cooperativa a partir da definição de funções na cooperativa. Atividades consideradas pelos cooperados como “mais sujas” e “pesadas” já foram assumidas por pessoas que em momentos posteriores se definiam como inaptas àquele trabalho, assim como algumas que se consideravam inaptas antes,

depois assumiram as atividades. Ou seja, algumas atividades foram assumidas por Lúcio, sem que houvesse um rodízio das funções, dado que outros cooperados argumentavam não poderem se adaptar àquela função. Quando Lúcio fala que se fosse uma empresa ele colocaria alguém naquela função e se a pessoa não assumisse seria mandada embora, ele parece estar reproduzindo a situação na qual vivenciou e que o levou a se decepcionar com o trabalho da cooperativa.

Por outro lado, a cooperativa parece não ter uma estratégia ou mesmo uma motivação para reconhecer o trabalho exercido em funções desgastantes. Pela forma como a cooperativa é organizada, buscando garantir a equidade, a divisão dos ganhos é feita por hora trabalhada, ou seja, o grupo não define ganhos diferenciados para funções diferenciadas. O conflito é gerado pela forma como os cooperados conduzem a divisão das atividades a partir dos termos colocados para a divisão dos ganhos, pois as condições de trabalho em atividades mais desgastantes passam a ser ignoradas enquanto houver alguém assumindo aquelas atividades esse parece não ser um problema para o grupo.

Parece que o problema em relação a essas atividades mais desgastantes é encarado pelos cooperados no sentido de definir quem vai assumir essa atividade. A partir desse momento eles deixam de pensar em uma solução que poderia ser assumida coletivamente para pensar em critérios individuais, sobre quem está disposto a assumir essa atividade, pois aquele que assumi-la está assumindo também que está mais adaptado fisicamente, emocionalmente, moralmente para assumir esta função diferenciada na cooperativa.

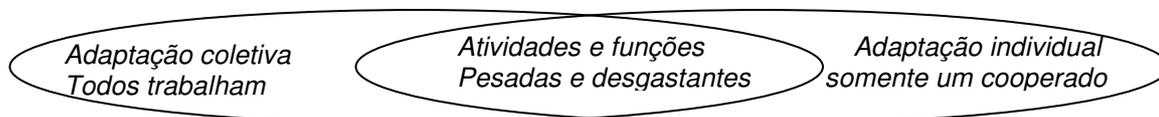


Figura 67 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “atividades e funções, pesadas e desgastantes”  
Fonte: A Autora.

Como este trabalho não é reconhecido financeiramente, e talvez nem moralmente, assumi-lo é estar em uma posição subordinada ou explorada, conforme apontado pela fala de Lúcio: “*Eu me ferrei dentro desse pátio aí!*”, na qual fica implícito que ele assumiu sozinho uma atividade que ninguém mais assumiria. Logo, esta atividade carrega todos os sentidos negativos para a formação de uma identidade de cooperado e parece se tornar uma posição de explorado, subordinado, aliado do processo, quando se torna uma atividade .

Há uma indiferenciação, principalmente no sentido econômico, entre as funções assumidas na cooperativa. Esta indiferenciação iguala diferentes situações de trabalho, tanto no sentido do ganho econômico de cada cooperado, quanto no sentido de reconhecimento do comprometimento individual e iguala todas as atividades, em termos de: conhecimento, esforço, comprometimento, responsabilidade que cada um vai dedicar ao trabalho.

Esta indiferenciação entre as funções é resultado de uma busca na proposta do cooperativismo para que todas as atividades sejam igualmente reconhecidas, considerando a importância de todo trabalho humano no processo produtivo e de constituição da cooperativa. Entretanto, este princípio não é resultado de um consenso entre os cooperados, na medida em que eles deixam de discutir este assunto, pois na formação dada pela incubadora e nas reuniões de assessoria, é colocado como um ponto “não discutível”, ou seja, o grupo pode ter se sentido sem autonomia para fazer a seu modo a divisão dos ganhos.

*“eles até aceitavam ter uma pequena diferença. Nós não estamos falando em uma diferenciação absurda, nós estamos falando em 10, 20%, eles achavam justo isso e nós sempre falamos “não”. A gente se apoderou do outro lado... mais se o trabalho é igual, todo trabalho é importante, todo trabalho, então eu vou manter a condição de igualdade, mas eles reconheciam de certa forma que existiam uma desigualdade”.* AUGUSTO (2008/09) (Incubadora IES)

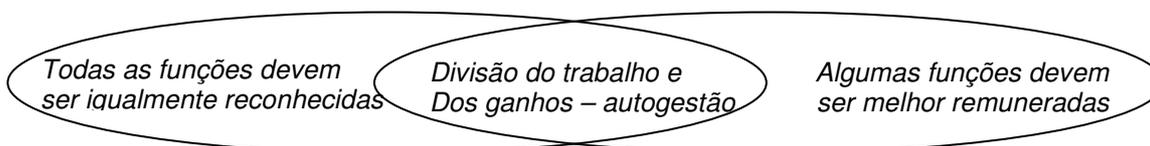


Figura 68 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho e dos ganhos – autogestão”  
Fonte: A Autora.

Por outro lado, enquanto essa condição é colocada aos cooperados, eles não encontram um espaço para pensar a partir dos termos de uma proposta cooperativista uma solução que atenda mais suas necessidades, ficando dicotomizada a forma como se pensa os ganhos: ou hierarquizada conforme uma empresa ou totalmente horizontalizada conforme um empreendimento solidário. Assim, a solução para os problemas enfrentados na cooperativa é a transformação da cooperativa em uma empresa: *“O dono vai chamar pessoas que se adapte, eu preciso de pessoa pra aquela máquina, não preciso pra aquela outra não, eu preciso pra aquela. Se a pessoa não se adaptou, “rua! vai embora, vai procurar o caminhão de onde caiu.”* (Lucio)

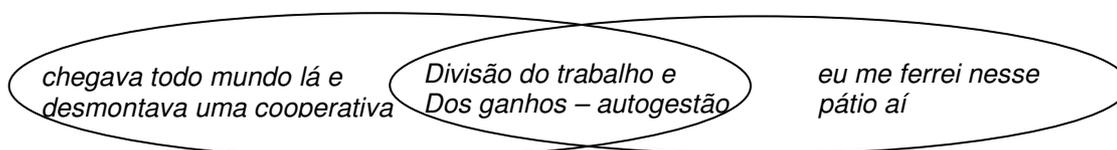


Figura 69 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho e dos ganhos – autogestão”  
Fonte: A Autora.

Essa tensão parece estar muito presente para Lúcio, porque ele trabalhou durante um longo tempo e parece que seu compromisso estava associado a sua crença que na proposta cooperativista cada um deveria fazer conforme as suas condições.

Entretanto ele mostra a sua revolta com aqueles que não aprenderam, não executaram ou não se comprometeram com nenhuma etapa no processo produtivo.

Antonia, ao afirmar que houve uma época em que as mulheres assumiram o trabalho, parece gerar em Lúcio uma reação abrupta, pois ele sai da sala sem questionar porque, depois que ele entrou na cooperativa, as mulheres não assumiram mais o trabalho “pesado”.

*“Antonia: Às vezes numa época era bom. a gente chegava de manhã chegava todo mundo lá e desmontava uma cooperativa, lá no começo, desmontava, a mulherada puxava, a mulherada puxava...”*

(O Lúcio (2008/09) (F2. D.) sai da sala e fica um silêncio no grupo.)

Simone:

*“O Lúcio (2008/09) (F2. D.) saiu...”*

Antonia:

*“Ele tá fora, tá montando a empresa dele...”*

A ambigüidade neste diálogo se encontra no fato de que um cooperado parece não querer ouvir o que o outro tem a dizer e evita explicitar como seu ponto de vista impacta na forma de inserção de outros membros do grupo. Os integrantes da cooperativa parecem se mobilizar para resolver o problema relacionado à sua própria inserção na cooperativa e não à inserção de todos, e apesar das tensões, não parecem disponíveis para negociar os diferentes interesses e pontos de vista acerca da divisão das atividades e dos ganhos.



Figura 70 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “opinião\silêncio de Lúcio”  
Fonte: A Autora.

Quando Antonia (2008/09) (F. D.) diz que Lúcio (2008/09) (F2. D.) está fora da cooperativa, ela parece estar associando a saída dele da sala em que havia a discussão, com o seu rompimento com a cooperativa. Ela parece estar comunicando para a pesquisadora que, com a saída do Lúcio (2008/09) (F2. D.) da sala, os assuntos que Lúcio (2008/09) (F2. D.) traz ficam excluídos do debate.

A dinâmica do debate parece se dar entre fortes confrontos e rompimentos que expressam a forma como os conflitos foram evitados no sentido de buscar soluções em comum acordo. A desconfiança de Lúcio (2008/09) (F2. D.) acerca da capacidade da cooperativa sair da crise é colocada na dificuldade de se estabelecer uma estrutura hierárquica com um membro do grupo no

papel de autoridade que estabelecesse as funções a serem assumidas, igualasse os ganhos à produção individual, conforme uma empresa.

Para Antonia (2008/09) (F. D.) o tema da divisão dos ganhos não aparece em seu discurso, pois ela parece procurar não problematizar esta questão e traz outro aspecto na organização do trabalho na cooperativa: o fato de que cada um pode se adaptar a sua maneira em um projeto diferente de uma empresa. Ela recorre a uma igualdade que não está diretamente relacionada ao objetivo produtivo da cooperativa, mas aos princípios de inclusão e valorização da pessoa humana presentes na proposta do cooperativismo e da Economia Solidária.

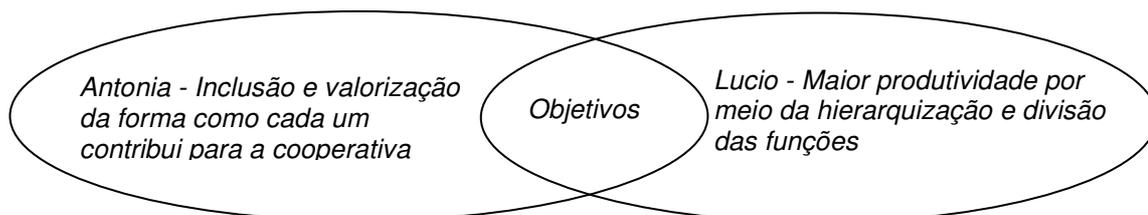


Figura 71 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “objetivos”  
Fonte: A Autora.

Quando Marta (2008/09) (F2. D.) inclui algumas questões de forma mais mediadora, Antonia (2008/09) (F. D.) reconhece a reclamação de desigualdade de Lúcio (2008/09) (F2. D.) mas aponta essa desigualdade como sendo desencadeada por uma decisão pontual de alguns membros que colocaram ele naquela tarefa difícil. Mas uma questão fica em aberto: porque Antonia (2008/09) (F. D.) não dialoga com Lúcio (2008/09) (F2. D.) quando aqueles pontos estão sendo debatidos nas generalizações que ele faz acerca da produção e ela acerca dos valores da Economia Solidária?

Parece ficar implícito no diálogo um conflito entre o que é exploração e o que é liberdade de adaptação no espaço da cooperativa. Enquanto não se diferencia liberdade de exploração, os sentidos que se referem à divisão de trabalho permanecem em uma ambigüidade que envolve o reconhecimento pelo trabalho executado e o respeito pelas limitações individuais.



Figura 72 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade/exploração”  
Fonte: A Autora.

Ao reconhecer que Lúcio foi explorado dentro da cooperativa, Antonia aponta como sendo esta uma decisão de outros membros. Qual é a diferença entre a posição de Lúcio (2008/09) (F2. D.) , de Antonia (2008/09) (F. D.) e dos outros membros na cooperativa? Qual é a diferença entre: alguns poderem escolher em qual máquina se adaptam e em caso de não se adaptarem a nenhuma, possam permanecer na cooperativa, enquanto outros membros assumem e executam o trabalho mais pesado? Parece que este desequilíbrio na distribuição do trabalho envolve um

antagonismo entre os valores do cooperativismo e os valores de produtividade. No discurso e nas práticas os membros do grupo se posicionam em polaridades diferentes, assumindo discursos e valores diferentes e conseqüentemente assumindo o trabalho na cooperativa de maneira diferente.

No diálogo, podemos perceber, entretanto, que ambos evitam colocar a questão no discurso como sendo um debate entre valores apesar da diferença de posicionamento esta diferença não chega a demarcar o que envolve um dos extremos ou outro, porque associar tolerância a adaptação individual à um valor a ser considerado, Lúcio (2008/09) (F2. D.) estaria legitimando a desigualdade que sentiu e negando sua experiência individual de se sentir explorado dentro da cooperativa. Parece que, se Lúcio reconhecesse a tolerância à adaptação individual como um valor para o projeto da cooperativa, ele estaria aceitando como legítima a exploração que sentiu ao assumir sozinho, atividades pesadas na cooperativa.

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“qualquer pessoa dono, dono, essa pessoa vai ter autoridade, tem que ter autoridade.”*

Antonia:

*“Pode ter Lúcio (2008/09) (F2. D.) , mas a maioria sempre vence.”*

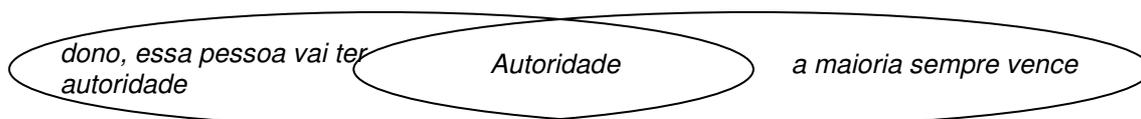


Figura 73 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autoridade”  
Fonte: A Autora.

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Posso falar?”*

Antonia:

*“Decisões...”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Deixa eu falar? Deixa eu falar? Primeiro, mexa onde mais dói no bolso da pessoa,[...] não tem autoridade aqui (...) a coisa já tá pouquinho né, nunca ninguém produz igual o outro.”*

Antonia:

*“Mais tem vários jeitos de adaptar, tem vários jeito de adaptar...”*

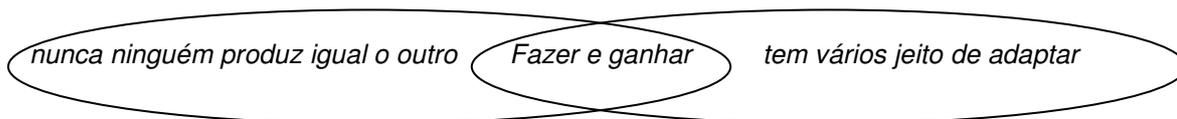


Figura 74 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “fazer e ganhar”  
Fonte: A Autora.

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Mais não é fácil a adaptação Antonia! Se isso aqui é uma empresa a pessoa vai chegar e fazer bem?!”*

Antonia:

*“Não...”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Tem entrevista aqui, posso falar?! Você vai cortar lá a madeira, tá tudo bem, tua função é essa.”*

Antonia:

*“As empresas geralmente, tem aquelas pessoas que tem aquela função. “*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Pois então tem que ter a sua função.”*

Antonia:

*“Aqui?!”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Aqui não!”*



Figura 75 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “função”  
Fonte: A Autora.

Antonia:

*“Aqui, tem como se adaptar, tem pessoas que não se dão com uma máquina, mais se dá com uma outra entendeu, e vai trabalhar com uma outra.”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Ai eu pego, eu não, quem for transformar a empresa aqui. O dono vai chamar pessoas que se adapte, eu preciso de pessoa pra aquela máquina, não preciso pra aquela outra não, eu preciso pra aquela. Se a pessoa não se adaptou, “rua! vai embora, vai procurar o caminhão de onde caiu”.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Aqui quando nós entramos, quando que...foi falado no curso, que a gente tinha que fazer de tudo”*

Antonia:

*“De tudo um pouco, a gente tinha que fazer de tudo um pouco, lógico.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Nós tinha que aprender de tudo, das máquinas.”*

Antonia:

*“A gente pelo menos muita coisa aprendeu.”*



Figura 76 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “Responsabilidade dos cooperados”  
Fonte: A Autora.

Simone:

*“E o que acontecia?”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Tinha uma máquina ali... tinha a máquina, e eu não quero por causa de que eu não quero fazer isso e não quero fazer aquilo então...”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Cada um quer fazer o que quer...”*

Antonia:

*“Simone, se eles for tirar, por exemplo, aqui dentro nessa parte né, que a mulher não pode porque a mulher não pode ganhar igual.”*

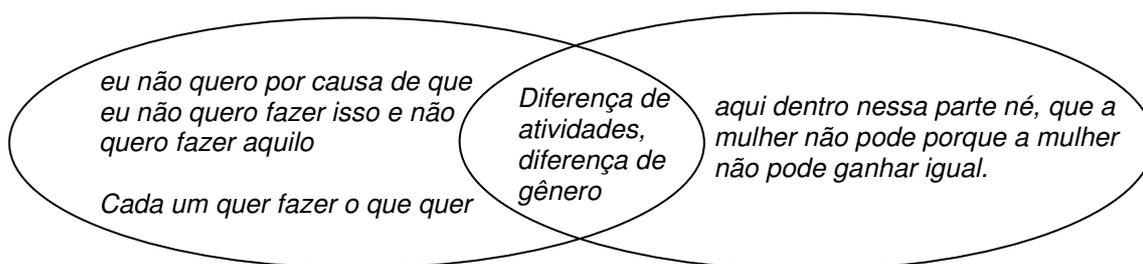


Figura 77 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “diferença de atividades, diferença de gênero”  
Fonte: A Autora.

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

“Uai, desde quando Antonia? Vem cá Antonia? Eu me ferrei dentro desse pátio aí!”

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

“Vocês foram embora, agora vocês querem de volta, ah! vá.....”

Antonia:

“Eu sei, mas tinha pessoas que falavam, ele aqui sofreu, ele... o Lúcio (2008/09) (F2. D.) nessa parte sofreu muito, coitado, porque eles largaram ele naquele serviço pesado.”



Figura 78 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ninguém/todo mundo”  
Fonte: A Autora.

Marta (2008/09) (F2. D.):

“Ninguém queria ir pra ali.”

Antonia:

“Só ele, tinha época que todo mundo vinha cá, pra dentro, né, e só ele aqui dentro desse pátio.”

Marta (2008/09) (F2. D.):

“A mão dele assim ó.”

Antonia:

“Era calo puro.”

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Calo puro, chegava ser duro.”*

Antonia:

*“Às vezes numa época era bom. a gente chegava de manhã chegava todo mundo lá e desmontava uma cooperativa, lá no começo, desmontava, a mulherada puxava, a mulherada puxava...”*

(O Lúcio (2008/09) (F2. D.) sai da sala e fica um silêncio no grupo.)

Simone:

*“O Lúcio (2008/09) (F2. D.) saiu...”*

Antonia:

*“Ele tá fora, tá montando a empresa dele...”*

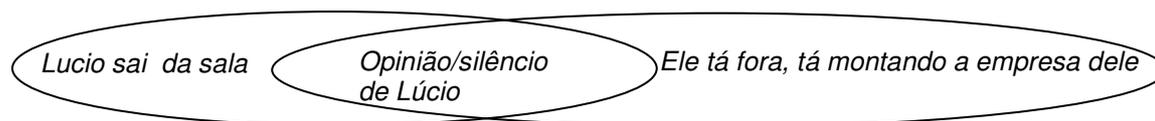


Figura 79 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “opinião/silêncio de Lúcio”  
Fonte: A Autora.

A forma generalizada como Lúcio problematiza as questões da divisão do trabalho parece levar a uma multiplicidade de interpretações, que são recorrentes nas discussões e que Antonia, ao fazer interpretações ambíguas à fala dele, problematiza sem confrontar abertamente a posição de Lúcio. Antonia, implicitamente, por meio de perguntas, discorda da posição que Lúcio defende: que a divisão do trabalho deve seguir um critério de produtividade individual e busca na fala dele elementos que embasariam um argumento contrário: que as mulheres na fala dele deveriam receber menos, que quem não se adapta deve sair da cooperativa, e que Lúcio não exerceu sua autonomia e foi “colocado .no serviço pesado”.

Antonia (2008/09) (F. D.) parece provocar Lúcio (2008/09) (F2. D.) quando pergunta para ele se as mulheres deveriam receber menos, e ele pergunta quem fez o trabalho pesado. Ele não responde quem deveria receber mais ou menos; pois este debate ocorreu, segundo relato em outras entrevistas, entre os membros e a incubadora, no qual os técnicos formadores colocaram como problemática a discriminação de gênero.

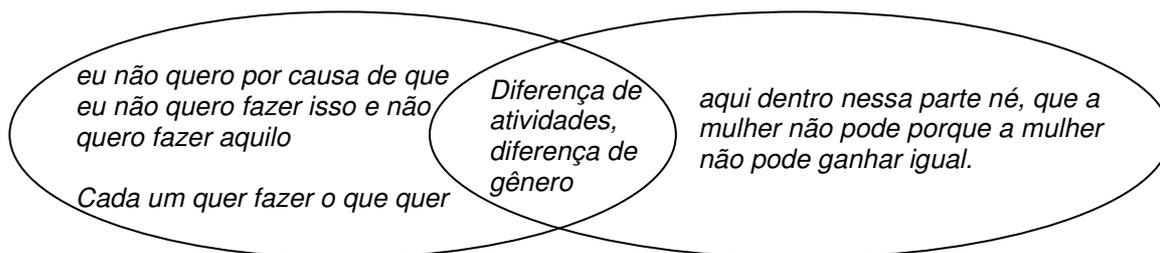


Figura 80 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “diferença de atividades, diferença de gênero”  
 Fonte: A Autora.

Parece que, ao perceber esta multiplicidade de interpretações de Antônia, Lúcio recorre a uma situação concreta que não é passível desta multiplicidade: “eu me ferrei nesse pátio aí!”. Nesse momento, para contrapor a injustiça declarada por Lúcio, Antônia diz que houve uma época em que as mulheres fizeram este “trabalho pesado”. Antônia diz: “Às vezes numa época era bom. a gente chegava de manhã chegava todo mundo lá e desmontava uma cooperativa, lá no começo, desmontava, a mulherada puxava, a mulherada puxava....”

Com essa afirmação, Antônia deixa ambígua, tanto sua posição acerca do fato trazido por Lúcio de ele estar sozinho assumindo o “trabalho pesado”, quanto sua posição acerca do fato de um grupo de mulheres terem assumido este “trabalho pesado” anteriormente. Ela não explicita o que pensa sobre o fato de Lúcio estar assumindo sozinho este trabalho que antes era feito por um grupo de mulheres. Ela também não explicita porque contrapõe a queixa de Lúcio com o argumento que antes este trabalho foi assumido pelas mulheres. Sua ambigüidade não revela se esta colocação está apoiada em um juízo de valor baseado no critério de gênero, no critério de antiguidade, ou no critério de intercalar quem assume o “trabalho pesado”, porém sem explicitar se na opinião dela deveria haver um rodízio das atividades, nas quais ela seria incluída, ou se são sempre os novos cooperados que devem assumir este trabalho.

Antônia não explicita se concorda ou não com a interpretação sobre a divisão do trabalho que se estruturou na cooperativa, ou seja, se sua afirmação está se contrapondo à interpretação que Lúcio traz sobre a divisão do trabalho ou se ela teria uma opinião análoga à dele. Esta multiplicidade de possibilidades parece criar uma flexibilidade conforme os argumentos se coloquem no debate. Ao não explicitar, Antônia parece ao mesmo tempo concordar com todos e discordar de todos.

Ao se deparar diante de um fato concreto colocado por Lúcio “eu me ferrei aqui dentro” que não dá margem a múltiplas interpretações, Antônia mantém a ambigüidade ao relatar que o que aconteceu com Lúcio já aconteceu em outros momentos na cooperativa sem, no entanto explicitar sua opinião acerca do fato. Ao afirmar que antes as mulheres assumiam o trabalho pesado, Antônia parece deixar uma possibilidade para a interpretação de que esta situação aceitável na cooperativa, ou para a interpretação que essa situação irá se manter, pois ao não explicitar seu julgamento, ela não se posiciona nem a favor e nem contra, ela não está contra

porque não aceita os questionamentos de Lúcio, mas não é a favor porque concorda que Lúcio “se ferrou”.



Figura 81 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ninguém/todo mundo”  
Fonte: A Autora.

Antes de falar de uma situação concreta que ele viveu, a generalização de Lúcio parece servir para que ele possa expressar seu questionamento acerca da situação vivida no contexto do trabalho na cooperativa. No momento de trazer estas questões para o grupo de forma generalizada, Lúcio parece buscar um entendimento mais geral acerca das questões de divisão do trabalho e dos ganhos na cooperativa.

No momento em que para Lúcio (2008/09) (F2. D.), se esgota a tentativa de generalização para tratar o tema, ele coloca uma situação concreta, que é imediatamente reconhecida, como uma reclamação legítima. Parece que naquele momento Lúcio (2008/09) (F2. D.) coloca em risco a aparente cordialidade entre os membros do debate, pois levar adiante esta discussão seria colocar em risco a situação de entrevista que estava sendo realizada ao abrir ao confronto de um conflito que vem gerando uma multiplicidade de interpretações que causaram rupturas no grupo e parecem ainda estar gerando posicionamentos excludentes em relação a divisão do trabalho e dos ganhos.

Ao trazer uma situação concreta para o debate: “eu me ferrei nesse pátio aí”, Lúcio obtém o reconhecimento de Antonia, Marta e Maria de sua insatisfação na forma como foi dividido o trabalho. Elas reconhecem que “*eles largaram ele naquele serviço pesado*”. O grupo referenda a queixa de Lúcio explicitando que ele assumiu sozinho um trabalho muito árduo, mas, Antonia não assume ter feito parte do grupo que o deixou sozinho ao dizer: “*eles largaram*”. Antonia também parece não procurar explicitar os fatores que estariam envolvidos na busca de outra solução.

Neste diálogo pode-se observar que os cooperados parecem encontrar uma dificuldade em procurar uma solução para um problema que vem se repetindo na cooperativa, a forma desigual de divisão das atividades. Ao mesmo tempo em que não são explicitados os fatores que envolvem esta desigualdade na divisão das atividades, a dificuldade de confrontar possíveis posições opostas em relação a este problema parece diluir os posicionamentos no diálogo, e assim diluir a possibilidade de discutir as questões, de explicitar as diferenças e as conseqüências de cada escolha feita na divisão das atividades e dos ganhos.

Esta dificuldade em procurar uma solução para a situação trazida por Lúcio parece estar relacionada à dificuldade em explicitar os conflitos acerca da organização do trabalho e suas soluções. O fato de o grupo ter reconhecido que Lúcio não está satisfeito com a forma como o trabalho está dividido, mas não procurar outras soluções, parece estar apoiado em uma

naturalização acerca da forma como está organizado o trabalho: para que haja igualdade de ganho com diversidade de produtividade, alguns devem assumir “o trabalho pesado” pelo grupo.

Esta possível naturalização pode ter gerado soluções antagônicas por quem assumiu o trabalho “pesado”, Antonia e Lúcio; posições estas que se confrontam, e confrontam a própria proposta do cooperativismo: por um lado, uma forma hierarquizada e heterogestionária de divisão do trabalho; e por outro, esquivar-se de refletir sobre as conseqüências da divisão desigual do trabalho na manutenção da cooperativa como projeto coletivo, optando por um modelo que vem se reproduzindo sem sucesso e sem que este modelo tenha sido deliberado explicitamente, porque ele se organiza nas lacunas causadas pela ambigüidade nos momentos que estas questões aparecem de forma implícita no discurso de seus membros.

Questões estas que aparecem no momento em que Lúcio faz generalizações, Antônia faz uma multiplicidade de interpretações, e Marta parece procurar mediar as oposições entre Lúcio e Antonia sem, contudo, explicitar os pontos que estão se conflitando. Pode-se inferir que a forma ambígua como são expressas as questões que envolvem os conflitos sobre a divisão desigual do trabalho e a divisão igual dos ganhos, pode estar causando uma fragilização nos processos autogestionários, uma vez que dificultam o processo de explicitação dos conflitos, a negociação das diferenças e a busca de soluções para os problemas recorrentes na organização do trabalho.

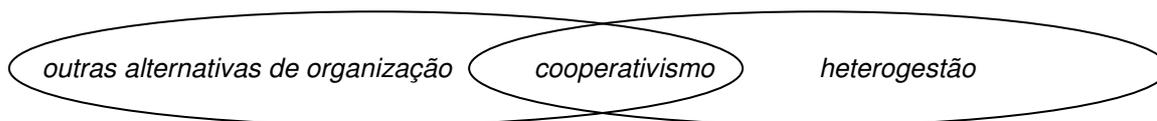


Figura 82 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativismo”  
Fonte: A Autora.

Neste diálogo, pode-se inferir que o grupo está em um conflito entre buscar outras alternativas de divisão do trabalho e a reprodução do modo de divisão que vinha acontecendo. Entretanto, quando Antonia parece deixar em aberto a questão que envolve a queixa de Lúcio, ela parece implicitamente pontua sua escolha como sendo a da manutenção da forma de divisão e da ambigüidade que vem acontecendo. Ao deixar em aberto ela reproduz a ambigüidade que gerou a saída de Lúcio reforçando uma dinâmica que gera uma multiplicidade de interpretações acerca do seu discurso.

A ambigüidade parece estar na dinâmica de manutenção e mudança das questões que são polemizadas no grupo. Por exemplo, por um lado Lúcio rompe com esta ambigüidade ao romper com a cooperativa e ao sugerir que a única possibilidade de organização do trabalho é heterogestionária. Por outro lado Antonia mantém seu discurso reproduzindo uma ambigüidade acerca dos critérios que norteia a divisão do trabalho, acerca da sua opinião sobre a equidade na divisão do trabalho, e as múltiplas interpretações que gera durante o diálogo. Ou seja, talvez a ambigüidade de Antonia apareça no discurso como forma de manter a ambigüidade que gerou esses conflitos e rupturas, mas que trabalha a favor de seus objetivos e de sua concepção de cooperativa. Até que ponto a recorrência da ambigüidade mostra que ela trabalha para sua própria

manutenção como forma de estruturação e organização das diferenças no grupo? De acordo com Simmel<sup>473</sup> há uma dinâmica de manutenção e mudança dos fenômenos sociais que oscila entre criar novas práticas e reproduzir práticas anteriores.

Assim como outros fenômenos sociais que se manifestam na dinâmica de conflito e estabilidade, a ambigüidade, ao mesmo tempo em que se repete nas interações do grupo, gera conflitos que exigem transformação para a manutenção desse mesmo grupo. Ou seja, o grupo precisa mudar, e se tornar outro grupo para garantir que seus membros permaneçam investindo e fazendo parte deste grupo. Parece que o grupo não está estabilizado em práticas de coesão que garantam sua manutenção, pois suas estruturas internas ainda não estão dando sustentação para a permanência dos membros em torno de um objetivo comum.

Antonia pode estar tendendo a defender o mesmo modo de organização que veio se repetindo anteriormente e que conseqüentemente levará outro cooperado, provavelmente um novo membro do grupo, a assumir estas atividades “mais pesadas”, conforme aconteceu em outros momentos.

Em vários momentos dos relatos os cooperados repetem que muitos integrantes do grupo fundador da cooperativa passou a deixar o trabalho mais pesado para aqueles que eram novos no grupo Este conflito entre Lúcio e Antonia tem origem nesse processo de diferenciação entre os novos cooperados (Lucio) e os cooperados fundadores (Antonia). Segundo Ambrósio, em conseqüência disso, o grupo que quer assumir a cooperativa com as dívidas não quer que o grupo antigo permaneça:

*“Porque a proposta foi assim do pessoal novo, “oh nois pegamos a cooperativa... não queremos o pessoal antigo, porque o pessoal sabe como pessoal antigo fazia, vinha saia meio dia ou não vinha”. Então bagunçava tudo, e eles querem, eles querem direto, esse pessoal que ta ai fica direto, esse pessoal que ta ai fica direto, trabalhando, trabalha direto só não trabalha sábado e domingo, mais tão direto todo dia”. Ambrósio*

Lúcio opta por uma solução heterogestionária diante do problema da divisão desigual das atividades; e Marta parece buscar resgatar que todos devem assumir as tarefas, aprender todas as atividades, reconhecendo as injustiças vividas por Lúcio sem, no entanto, corroborar com a busca de uma solução heterogestionária trazida por ele. Esses posicionamentos e essas diferenças levam a uma multiplicidade de interpretações de uns acerca dos discursos de outros.

Neste diálogo, parece que os cooperados não querem assumir que se essas diferenças, ao se tornarem extremas ou antagônicas, resultarão em rupturas e no fracasso da autogestão; já no relato de Ambrósio fica explícita a ruptura entre os dois grupos e a exclusão dos fundadores. A conseqüência da manutenção da divisão desigual das atividades poderá resultar em novas

---

473 IVO, Anete B. L. Georg Simmel e a "sociologia da pobreza". **Cadernos CRH**, v. 21, n. 52, p. 171-180, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792008000100013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792008000100013)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

rupturas, como vem acontecendo recorrentemente no grupo; e a consequência de uma organização heterogestionária poderá ser a perda de autonomia e da possibilidade de igualdade entre os membros. O fato de Antonia e Lúcio não explicitarem as consequências de seus posicionamentos para o grupo como um todo, ou o posicionamento um do outro, parece evitar o reconhecimento de que cada escolha implica em abrir mão de um ou outro benefício: Antonia de estar dispensada das atividades mais pesadas e Lúcio de aceitar o espaço da cooperativa como um espaço democrático onde não cabe o exercício de uma autoridade individualizada.

Concordar com a queixa de Lúcio não parece implicar para o grupo, especialmente para Antonia, que o trabalho pesado deve ser assumido por todos, ou que a cooperativa deve definir funções conforme uma empresa, ou que o modo de funcionamento que vem sendo implementado na cooperativa até o momento precisa ser repensado e até mesmo mudado. Então ela faz uma distinção entre o fato relatado por Lúcio que resultou na saída dele do grupo e o modo desigual de divisão das atividades e do trabalho na cooperativa, como se o fato de Lúcio ter sido explorado e o modo de organização do trabalho fossem questões que não estivessem relacionadas entre si.

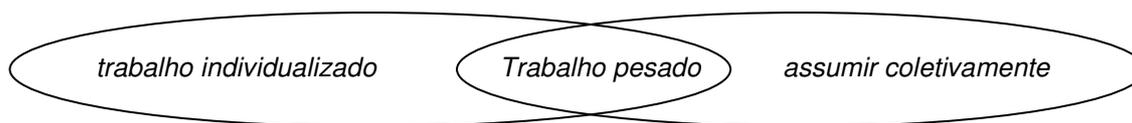


Figura 83 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “trabalho pesado”  
Fonte: A Autora.

Por outro lado, Antonia parece não reconhecer que para Lúcio, essas duas questões estão diretamente interligadas, tanto que sua proposta de mudança para que não ocorra o que aconteceu com ele é implementar um modelo heterogestionário. Lúcio parece buscar o reconhecimento do grupo de que este modo de organização do trabalho não é justo ao explicitar: “eu me ferrei aqui dentro”. Ao buscar um critério da divisão dos ganhos no modelo heterogestionário Lúcio parece evitar explicitar seu sentimento de exploração em relação aqueles cooperados que não assumiram as funções necessárias para o funcionamento da cooperativa. Como o grupo, nesse diálogo, parece constantemente evitar fazer julgamento de valor individual, eles recorrem a questões que não estão associadas a fatos concretos, mas a generalizações e questões referentes ao modelo organizacional, princípios e normas.

Ao tentar evitar as questões que colocam em confronto os cooperados, estes para evitar o confronto destas questões, encontram na ambigüidade uma tentativa de expressar seu posicionamento sem a contraposição que um julgamento acerca de situações concretas poderia gerar. Porém é justamente esse recurso de não confrontar e generalizar que abre espaço para uma multiplicidade de interpretações e consequentemente o indivíduo revive o sentimento de que há uma impossibilidade de ser reconhecido na sua diferença, na sua demanda dentro do modelo de organização do trabalho que se configura de forma desigual.

Ser reconhecido na sua diferença, em situações de confronto, poderia significar a exclusão imediata de uma ou outra possibilidade, que os cooperados parecem entender como sendo a exclusão do próprio cooperado que defende a posição oposta a sua. O cooperado que defende uma idéia diferente, parece entender que se a sua idéia não for aceita, ele deverá se conformar com a decisão do grupo ou sair da cooperativa. Parece que a possibilidade de manter em debate pontos polêmicos e conflitantes e discutir detalhadamente os pontos que envolvem cada questão, não está na prática do grupo. Pode-se inferir que nessa dinâmica prevalece a luta de poder e não a busca de negociação e consenso entre as diferentes possibilidades de organizar o trabalho na cooperativa.

Os membros evitam lidar com o fato de que os problemas enfrentados na cooperativa não estão diretamente relacionados a uma pessoa, mas a uma situação que envolve o próprio contexto das práticas da cooperativa. Mas, diferenciar os problemas de organização da cooperativa das escolhas individuais de seus membros, pede que os conflitos sejam abordados não como sendo conflitos entre pessoas, mas entre sentidos acerca do projeto da cooperativa.

As questões parecem ser associadas a um ou outro cooperado e não tomadas como questões que envolvem o projeto da cooperativa como um todo. A questão recorrente parece ser: é possível respeitar a capacidade de adaptação de cada um ao trabalho realizado pela cooperativa e ao mesmo tempo dividir o ganho do trabalho de forma eqüitativa? Antonia (2008/09) (F. D.) relembra que havia um momento da cooperativa que as mulheres faziam o trabalho que Lúcio depois assumiu sozinho. Marta (2008/09) (F2. D.) fala que ninguém queria assumir aquele serviço. O problema parece recair sobre o serviço “pesado demais” e não sobre a atitude dos membros que “deixaram para apenas um assumir” e terminam por reproduzir práticas de exploração em nome de princípios igualitários.<sup>474</sup>

Algumas questões estão mescladas com outras gerando uma indiferenciação que, ao mesmo tempo em que evita enfrentar o que está em questão, também torna o conflito condensado de sentidos e complexo na sua solução dando a impressão em alguns momentos que este antagonismo só pode ser solucionado com a exclusão de um dos sentidos ou a predominância de um sobre o outro.

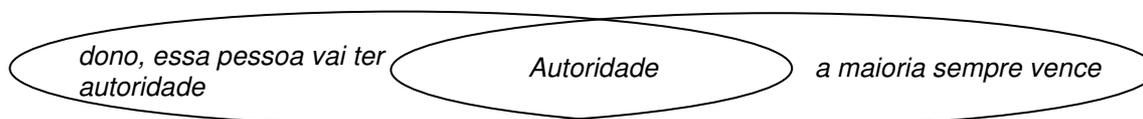


Figura 84 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autoridade”  
Fonte: A Autora.

Um dos exemplos é trazido por Lúcio (2008/09) (F2. D.) sobre a necessidade de ter uma autoridade para que o grupo siga as regras. Logo em seguida Antonia (2008/09) (F. D.) resgata

474 Paranhos desenha todo um contexto de formação da identidade do trabalhador brasileiro a partir da ideologia getulista, analisando como Vargas se utiliza dos sentidos do discurso popular para construir um imaginário acerca do brasileiro, especialmente do trabalhador brasileiro, resignificando estes sentidos. Cf.: PARANHOS, Adalberto. **O roubo da fala:** origens da ideologia do trabalhismo no Brasil. São Paulo: Boitempo, 1999.

um princípio: *“a maioria vence”*. Essa mesma questão é colocada por Antonia (2008/09) (F. D.) na fala onde aparece a maioria como exercendo um autoritarismo do grupo sobre um indivíduo: *“eles largaram ele naquele serviço pesado”*. Esta frase parece fechar um sentido onde o significado seria o de que a maioria também pode ser autoritária e explorar o trabalho de alguns.

Há uma sobreposição de duas dinâmicas neste diálogo. Uma que se refere a um discurso acerca da desigualdade e outra que se refere à forma como esse diálogo é conduzido pelos membros do grupo: de forma autoritária ou não quando se debate sobre a situação de desigualdade na distribuição das tarefas e funções na cooperativa. Ou seja, por um lado, parece existir uma disputa de pontos de vista acerca da desigualdade na distribuição do trabalho. Por outro lado, eles parecem explicitar esta disputa por meio de estratégias autoritárias e autogestionárias na condução do debate acerca da desigualdade. Parece haver uma luta de poder no discurso que determinaria o lugar de cada um como incluído ou excluído do discurso predominante no grupo. Antonia parece recorrer e relembrar do discurso do cooperativismo acerca da adaptação e da inclusão de todos, Lúcio resgata especialmente uma situação de exploração, enquanto Marta parece tentar mediar dois pontos de vista que nos seus extremos podem se tornar excludentes. Considerando que Lúcio sai da sala e sai da cooperativa, podemos inferir que o discurso predominante na cooperativa permanece sendo o de Antonia até outro momento de conflito, de confronto e talvez de ruptura. Enquanto o grupo lida com o debate e as diferenças como inegociáveis parece inviável sustentar estas diferenças em um projeto coletivo.

Antonia (2008/09) (F. D.) também colocou outro sentido que marca a diferença na divisão do trabalho no diálogo que houve entre eles nesta entrevista quando afirma que *“eles largaram ele naquele serviço pesado”*. No diálogo o sentido parece mudar novamente, passando da autoridade necessária para a divisão do trabalho, para a necessidade de uma produção equitativa, da adaptação, para a aprendizagem e finalmente o sentido de desigualdade por “largar para um assumir o serviço pesado”.

A discussão em torno do tema leva os integrantes a lidarem com o debate de forma a associar diferentes sentidos à divisão do trabalho. Quando esta possibilidade se esgota para um dos integrantes ele se retira do debate. Esta ação envolve também uma ambigüidade pois em seguida uma das cooperadas dá outro sentido pelo fato do cooperado se ausentar da discussão, associando sair da sala com sair da cooperativa porque está com outro projeto, inferindo talvez que ele não se importa mais com o debate e conseqüentemente com a cooperativa.

A dualidade democracia-autoritarismo é problematizada como um evento externo à escolha dos membros que estão discutindo e parece ser percebida de forma ambígua como vinculada à cooperativa enquanto organização, como um evento externo e independente da escolha dos indivíduos. Muitas vezes durante as entrevistas os cooperados se referem aos problemas como sendo problemas da cooperativa, ou que a cooperativa não dá certo.

Ao mudar de uma lógica autoritária hierárquica para uma lógica autogestionária e democrática a Economia Solidária propõe uma transformação em todo um sistema de tomada de decisão, de avaliação de resultado e de reflexão que começa a exigir um posicionamento mais

explícito de cada um individualmente nos diferentes momentos deliberativos. Como esta mudança não acontece de forma revolucionária, mas de forma processual, a ambigüidade pode aparecer como um fenômeno de transição no qual os sujeitos criam este espaço a partir do discurso da Economia Solidária para incluir outros sentidos e práticas mesmo que estas não sejam claramente explicitadas uma vez que agregam uma multiplicidade de sentidos oriundos de processos conflitantes entre autoritarismo e participação coletiva.

Ao relatarem os conflitos que a cooperativa passou no momento em que houve a distribuição das funções, tanto Lúcio quanto Antônia parecem se referir a um problema do qual eles não tinham controle, que é exógeno a deliberação do grupo. Um problema que para Lúcio é decorrente do modelo do cooperativismo e para Antônia é um problema dos membros que têm condições de assumir este trabalho “pesado” e que não é o caso dela. Ela fala recorrentemente que não pode assumir atividades que exijam esforço. No diálogo eles lidam com a questão da desigualdade na distribuição do trabalho como uma questão fora da autonomia deles de encontrarem outra maneira de resolver ou adiar esse impasse que não seja ambigüamente.



Figura 85 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade/exploração”  
Fonte: A Autora.

Ao analisar os dilemas relatos acerca desta problemática da divisão do trabalho, infere-se que o grupo cria um impasse ao adotar práticas autoritárias apoiadas por um discurso igualitário e autogestionário. Estas práticas autoritárias são exercidas, por exemplo, na forma como foi deliberada a divisão das funções na cooperativa. Para evitar lidar explicitamente com as desigualdades ocorridas na cooperativa, seus membros parecem encobrir os aspectos autoritários sobre a forma como foi deliberada a divisão das funções e tendem a não incluir estes aspectos ao relatar este evento no discurso. E, assim parecem se manter as práticas de dominação, ao se evitar explicitar que estas práticas foram referendadas pela omissão em não buscar outra solução. Elas parecem não ter sido negociadas e deliberadas a partir de consensos sobre o que seria mais coerente com os princípios do cooperativismo e os objetivos da cooperativa. Parece que para esses cooperados, a dificuldade em explicitar o conflito está fundada na dificuldade em integrar sentidos diferentes, visto como um impasse insolúvel, como algo que não pode ser negociado e que, portanto parece ter como resultado a ruptura no grupo ou a manutenção da ambigüidade. A ambigüidade neste caso parece ajudar a reproduzir um discurso autogestionário com práticas que geram desigualdade e exploração. Neste conflito implícito, o discurso que predomina no grupo é de tentar evitar o confronto, levando a permanência e recorrência das mesmas questões que geraram ambigüidade e ruptura na cooperativa.

Neste caso, as estratégias autoritárias para a manutenção de práticas e de discursos na cooperativa precisam ser exercidas de maneira ambígua para que não sejam explicitamente confrontadas com o discurso da Economia Solidária e os sentidos que originaram e fundaram a cooperativa. A ambigüidade ajuda a manutenção dessa dinâmica implícita para que estes sentidos da Economia Solidária não sejam totalmente perdidos, mantendo no imaginário os valores e princípios que não ganham sustentação concreta nas recorrentes rupturas que o grupo vem sofrendo.

A questão que se evidencia na análise do conflito volta para o processo que levou a busca de critérios pelo grupo para organizar o trabalho. Parece que o impasse que se colocou para o grupo entre práticas autoritárias e igualitárias e entre discursos heterogestionários e autogestionários foi um processo que se iniciou com a adoção de diferentes critérios para a organização do trabalho. Esses diferentes critérios foram produzidos a partir da inserção de diferentes expectativas e objetivos dos membros que se integraram ao projeto.

Os sentidos que buscam ser integrados na prática da Economia Solidária, a partir de sua proposta discursiva, parecem ser o material com o qual os cooperados constroem diferentes critérios para as práticas internas da cooperativa e se apropriem do discurso da Economia Solidária para fundamentar e justificar a inclusão de suas expectativas no projeto da cooperativa. Por ser uma proposta de inserção social na comunidade, a proposta da cooperativa reuniu em um mesmo grupo indivíduos que vinham de diferentes experiências e expectativas de trabalho e que nem sempre tinham o mesmo conhecimento para exercer as atividades produtivas, assim como tinham diferentes compreensões acerca do cooperativismo.

Parece que a estratégia de tolerância para a inclusão das diferentes expectativas desses cooperados gerou, desde o início do projeto, diferentes critérios para a tomada de decisão e para a avaliação da participação dos seus membros. Entretanto estas diferentes expectativas geraram também a ambigüidade no discurso e nas práticas da cooperativa.



Figura 86 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “responsabilidade dos cooperados”  
Fonte: A Autora.

Na cooperativa, esta busca de inserção de indivíduos que partiam de diferentes experiências de trabalho e tinham diferentes expectativas de se inserir na organização do trabalho gerou muito conflito porque nessas expectativas estão convivendo diferentes critérios para pensar a divisão dos ganhos. Esses diferentes critérios convivem no mesmo projeto graças a ambigüidade.

Acredita-se que esses critérios são definidos a partir do que os cooperados pensam sobre o processo de produção e das expectativas com o projeto da cooperativa. No diálogo que vem

sendo analisado acima, pode-se observar diferentes argumentações: a de que *“cada um se adapta a sua maneira”*, a de que *“tinha que aprender de tudo, das máquinas”* e a de que *“se a pessoa não se adaptou, ‘rua!’*.

Essas diferentes expectativas que priorizam por um lado a produção e por outro a inclusão, parecem tender a uma polarização de posicionamentos que geram diferentes concepções do projeto da cooperativa e de quais seriam os princípios para nortear as decisões e as práticas da organização do trabalho. Essas duas posições polarizadas, que no discurso dos membros aparecem como excludentes, geram uma tensão permanente, conflitos recorrentes, que resultam em rupturas e crises na cooperativa.

Infere-se que os cooperados que tinham expectativa de garantir um ganho econômico a partir do trabalho na cooperativa, parecem ver no trabalho produtivo, o foco central da atividade da cooperativa. Aqueles cooperados que tinham expectativas de uma inclusão social parecem ver na proposta social da cooperativa, uma possibilidade diferenciada de inclusão. Esses cooperados dificilmente encontrariam a possibilidade de participação no processo produtivo se não houvessem os princípios cooperativistas que incluem outros valores além daqueles priorizados pela lógica capitalista.

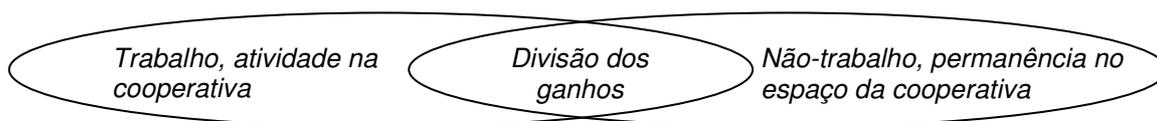


Figura 87 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão dos ganhos”  
Fonte: A Autora.

Infere-se que, por terem entrado na cooperativa com expectativas diferentes, talvez os integrantes tenham uma concepção diferente acerca dos sentidos que o trabalho ganha no grupo.

No discurso de Antonia, Marta e Lúcio aparecem tentativas de explicarem como cada um percebe a divisão do trabalho na cooperativa mas, parece não haver uma diferenciação explícita entre trabalho e não trabalho. Seja porque os diferentes discursos, para fazerem parte de um diálogo que tende a extremos, evitam explicitar as diferenciações que delimitariam as interpretações e que, conseqüentemente, reduziriam as possibilidades de ambigüidade no grupo. No entanto, a recorrência a essa diversidade de interpretações está presente a cada momento que um membro tenta abordar uma questão polêmica na cooperativa e torna a diferenciação entre trabalho e não-trabalho uma questão difícil de ser explicitada.

*“Porque tinha gente que num fazia praticamente nada, que tivesse lucro... e queria ganhar igual, ou o cara só queria... fazia hora num se esforçava no serviço e ganhava igual do que outro que chegava e trabalhava. Tinha briga por causa disso, ‘pô a pessoa vem ai, só mata tempo e na hora de dividir ele tem mais hora do eu, eu venho aqui me rebento no serviço, daí o outro vem só anda pra baixo e pra cima e na hora de dividir divide igual.”* Ambrósio

No entanto a indiferenciação que se produz na prática da cooperativa parece ter priorizado a construção de condições para manutenção do grupo com suas diferentes expectativas e nesse processo, buscar a diferenciação entre trabalho e não trabalho impactaria na explicitação de que algumas dessas expectativas não poderiam ser atendidas. O grupo vivencia o conflito em torno desta problemática na divisão dos ganhos até o momento em que os cooperados que se sentem explorados saem da cooperativa por sua iniciativa.

A indiferenciação entre trabalho e não trabalho parece estar relacionada com as diferentes expectativas de cada cooperado, e gera conflito ao não ser explicitada. Por exemplo, se na cooperativa tudo se torna trabalho e cada um pode escolher o que fazer, aqueles que assumem as atividades de produção, que são as atividades mais “pesadas” podem vir a romper com o projeto se este se mostrar injusto no momento da divisão dos ganhos.

*“Ai vem a história do professor “não mais tem que achar que as pessoas não desenvolve num serviço, desenvolve no outro”. Eu já falei pra então também tem que seguir a mesma linha né [...] tem que ter uma pessoa direto no telefone em cima, porque senão num vence eles, o telefone toca direto (....) o outro que ta lá embaixo num pode dizer “ah mais ela ta lá num serve de nada”, acontecia muitas vezes aqui na cooperativa “pô mais fulano ta lá de braços cruzados lá em cima!” mais era a função dela e a cooperativa precisa”” (Ambrósio)*

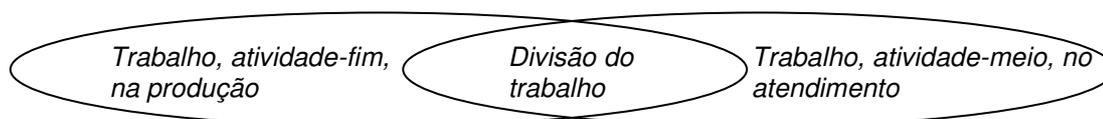


Figura 88 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho”  
Fonte: A Autora.

Os impactos desta indiferenciação incidem em escolhas apoiadas em um ou outro ponto de vista, que parecem não se explicitarem de outra forma a não ser por suas conseqüências: rupturas e dicotomias internas.

Dessa forma, parece que os cooperados não iniciam o processo de negociação de sentidos e de expectativas diferentes que possibilitaria a busca de um consenso e uma integração dos dois aspectos no projeto da cooperativa. Embora eles reconheçam que estão em posições diferentes, a forma como eles assumem uma posição e defendem um ponto de vista os leva a interpretar o discurso daquele que ocupa a outra posição a partir dos critérios e crenças que envolvem a sua própria concepção da organização do trabalho na cooperativa, por exemplo, quando Lúcio fala que todos deveriam assumir uma função ou “teriam que sair da cooperativa”, Antonia pergunta se então as mulheres deveriam “receber menos pelo trabalho”. Observa-se que Lúcio problematiza o critério do trabalho e do não-trabalho a partir da sua perspectiva apoiada no modelo heterogestionário, enquanto Antonia questiona as conseqüências dessa colocação de Lúcio a partir da perspectiva da desigualdade de gênero e da inclusão na cooperativa.

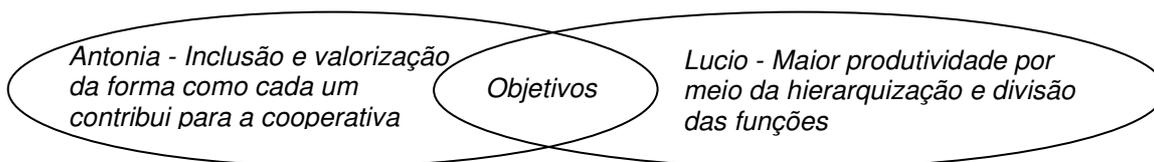


Figura 89 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “objetivos”  
Fonte: A Autora.

Assim os membros têm dificuldade em reconhecer interpretações diferentes das suas próprias, acerca das situações que geram os conflitos. Por exemplo, Antonia, mesmo ao reconhecer que Lúcio ficou sozinho em uma atividade pesada, não explicita se ela, nesse caso, continua a concordar que a divisão dos ganhos seja igualitária. Ela não parece focalizar a questão levantada por Lúcio na qual ela parece não oferecer espaço de discussão no diálogo, concluindo a sua fala com uma avaliação da situação de Lúcio, não a partir da perspectiva organizacional do trabalho, mas a partir de uma perspectiva afetiva de que ele foi colocado “sozinho no trabalho pesado”. A ambigüidade não está situada na fala, mas no contexto da discussão no qual, aqueles aspectos que foram questionados por Lúcio não são diferenciados daqueles aspectos que Antonia continua a reforçar no seu ponto de vista sobre a questão da divisão dos ganhos.

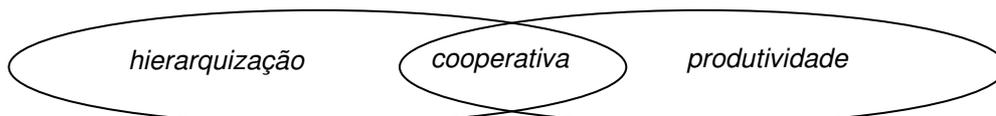


Figura 90 - Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Ao não reconhecer que Lúcio traz para ser discutido, um problema de discordância e de diferença de ponto de vista para se pensar a organização do trabalho, o diálogo permanece fixado em torno de pontos de vista que não se reconhecem, não dialogam e não avançam em um processo de construção de consenso. Esses dois posicionamentos geram diferentes interpretações de uma mesma situação por cada cooperado: por um lado aqueles que priorizam a produtividade e por outro, aqueles que priorizam a inserção social.

Neste trecho de diálogo, quando o Lúcio explicita este conflito, ele abandona a sala, assim como outros cooperados saíram da cooperativa, talvez por não acreditar que haja espaço e possibilidade de reconhecimento de suas demandas e expectativas a respeito da divisão do trabalho e dos ganhos. Quando a ambigüidade é desencadeada para evitar o confronto entre as diferenças, ela pode estar ocultando um processo de exclusão de expectativas e concepções de alguns membros da cooperativa. Quando estes membros saem, o grupo reage como se tivesse conseguido solucionar o impasse, porém eles não podem negar a importância daquele aspecto, e daquele cooperado, que foi excluído para solucionar o conflito. Embora Antonia pontue a saída de Lúcio, o aspecto que ele vem defendendo não pode ser excluído porque tornaria o projeto da cooperativa inviável, assim como se torna inviável a estruturação da cooperativa com estas constantes rupturas. Ou seja, embora o cooperado que questiona a divisão do trabalho saia da

cooperativa, o problema em torno da necessidade de integrar produtividade e inserção permanece no grupo, com o ônus de perder membros que investiram no projeto e buscavam consolidar a proposta da cooperativa.

Após a saída de Lúcio e de outros membros a cooperativa, inclusive de Antonia, o grupo vive um momento de esvaziamento. Meses depois, após vários conflitos, os dois membros (Ambrósio e Marta) que permaneceram buscam reestruturar o projeto e resgatar aqueles cooperados motivados pela produtividade. Nesse processo, ao convidar os membros que defendiam a perspectiva pontuada por Lúcio, explicitam que seu retorno está vinculado à saída definitiva daqueles membros que buscaram inclusão mas que eles julgam que não trabalhavam na cooperativa. Entretanto, Lúcio também procura na cooperativa uma oportunidade de trabalho:

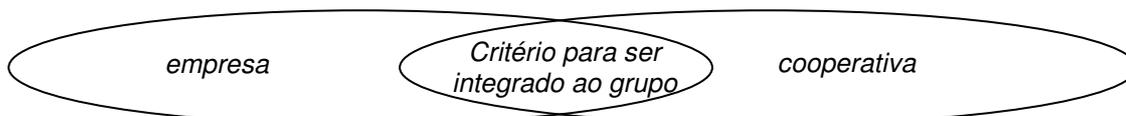


Figura 91 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critério para ser integrado ao grupo”  
Fonte: A Autora.

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Mas Antonia (2008/09) (F. D.), eu quero dizer o seguinte: empresário, vem aqui e pede pra vocês fazerem esse serviço pra ele, ele não vai perguntar se você é analfa ou tem primeiro grau, segundo ou terceiro, quarto grau ele não pergunta isso aqui, agora, se você for na empresa dele, pedir emprego, ele vai pedir até exame de AIDS, eles fazem... Ó, professora, eu trabalhei dez anos de cobrador de ônibus, dez anos de vigilante, eu fiquei cinco anos desempregado, rodei [a cidade] toda...”*

Antonia (2008/09) (F. D.):

*“Lúcio (2008/09) (F2. D.) cê quase tem tempo pra se aposentar né?”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Cê num tem tempo de serviço...”*

Lúcio (2008/09) (F2. D.):

*“Atrás, currículo pra lá e pra cá e não sei o que, fui nos colégios, “não nós pedimos pro recursos humanos não sei e tal”, enfim, não consegui serviço depois de vinte anos aí que o vizinho lá me deu essa chance ali de trabalhar com ele na lanchonete dele né? Mais se não, se você não abrir teu negócio próprio ou não sair catando latinha por aí, você não sobrevive, se você for esperar que o empresário te dê emprego aí, sem estudo.”*

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Por que não estuda? Porque não quer hoje. Todo mundo quer uma chance de estudar. Todo mundo que quer estudar as portas da escola ta aberta, pra todo mundo.”*

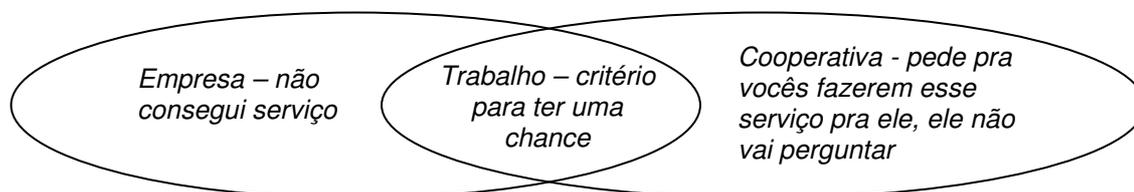


Figura 92 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “trabalho - critério para ter chance”  
Fonte: A Autora.

Estas duas perspectivas, produtividade e inclusão social, parecem ser assumidas intercaladamente como prioridade na cooperativa. Lúcio relata a importância que a cooperativa teve para ele como “uma chance” de trabalho, porque a cooperativa segue outros critérios que não são aqueles que regem as empresas. Por um lado Lúcio resgata o papel integrador da cooperativa como projeto social, por outro, ele valoriza a importância da produtividade para que a cooperativa tenha retorno econômico no contexto capitalista. O princípio da produtividade parece ser mais valorizado nos momentos em que o grupo procura por uma reestruturação do projeto.

O princípio de inclusão é priorizado quando a maioria dos membros que fazem parte do projeto busca uma inclusão diferenciada na cooperativa, seja porque tiveram problemas de saúde no decorrer do tempo ou porque trabalharam na cooperativa durante um período anterior sem receber ganhos e, portanto acreditam estar sendo restituídos por um trabalho já realizado, deixando para os novos integrantes as atividades “mais pesadas”. Na fala de Antonia, embora não esteja explícito, ela diz que houve um momento em que as mulheres assumiram o trabalho pesado e, portanto, agora outros devem assumir o trabalho pesado, aqueles que não tem problemas de saúde:

*“lá no começo, desmontava a mulherada puxava, a mulherada puxava....; quando tinha que faltar por doenças, alguma coisa que a gente que tem diabete... assim tem que ter um controle, eu já faltava um dia, dois dias antes eu já avisa “eu não venho” ou “venho mais tarde” e tal, olha, a gente fazia isso porque eu acho que a gente tem que ter compromisso com os companheiros né, eu acho que nós temos que ter respeito com os companheiros de trabalho porque a gente ta aqui... não... é pra erguer a cooperativa junto né, mais tinha outros que a hora que ocê mais precisava se arrebentava, que é aonde tinha que trabalhar, dois tinha dia”*

Em outros momentos das entrevistas Marta e Maria reconhecem que o trabalho mais pesado fica a cargo dos homens:

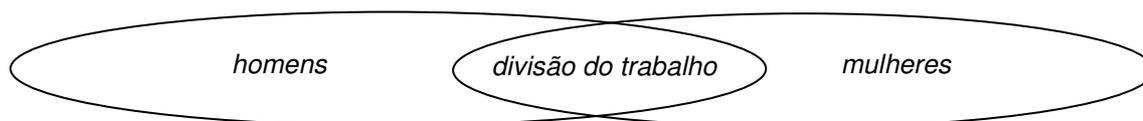


Figura 93 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho”  
Fonte: A Autora.

Marta (2008/09) (F2. D.):

*“Então, buscar... pregar com martetele, carregar caminhão, descarregar caminhão, nós não agüenta e os homens não acham certo isso.”*

Maria (2008/09) (F2. D.):

*“Eu to que nem eu falei... eu to falando isso desde a primeira reunião eu num vou... só que eu quero ver até onde vai ficar como que vai ficar o processo da dívida, se os outros vão entrar em acordo de pagar tudo certinho, assumir a dívida”*

Os diferentes pontos de vista acerca da organização do trabalho estão presentes de forma ambígua no discurso dos membros porque os conflitos gerados por essas diferentes expectativas estão sendo expressos de forma implícita. Talvez a forma implícita como são expressos os conflitos se deva a uma estratégia para evitar confrontações e rupturas decorrentes das dicotomizações entre dois pontos de vista que se na prática do grupo aparecem como excludentes.

Por vezes, a divisão do trabalho entre homens e mulheres é questionada e ao mesmo tempo, explicitado que as mulheres que permanecerão na cooperativa deverão assumir e aprender todas as etapas da produção. Em outros momentos da entrevista, quando somente permanecia uma mulher na cooperativa, Marta, a questão de gênero é retomada porque Marta é quem assume sozinha a tarefa de cozinhar e limpar a cooperativa. Enquanto os outros cooperados trabalham conforme são feitos os pedidos, Marta trabalha diariamente nas tarefas destinadas freqüentemente às mulheres na cooperativa. O conflito para fazer a divisão destas tarefas com os homens é inútil segundo seu relato pois eles se recusam a assumir as atividades, a menos que Marta assuma as atividade de produção, que ela relata não poder assumir por ter que lidar com madeira muito pesada e sofre de “problemas na coluna”.

Esses conflitos parecem se consolidar em um dilema que os cooperados parecem ter dificuldade em problematizar e buscar soluções conciliatórias: a divisão do trabalho e dos ganhos da produção.

O dilema parece ser difícil de ser problematizado porque as dicotomizações geram uma predisposição para pensar o processo da divisão do trabalho e dos ganhos como uma oposição entre extremos, que não possibilita a negociação de opiniões que sejam diferentes daquelas que são defendidas por um ou outro cooperado.

Por um lado, os cooperados que entraram com a expectativa de produção percebem que as suas expectativas, pautadas na busca de inserção no mercado, não são reconhecidas dentro

da cooperativa por aqueles que estão buscando um apoio social e econômico no grupo. Para eles a cooperativa não tem razão de existência se seu trabalho não estiver sendo complementado pelo trabalho de outros integrantes. A diferenciação na produtividade parece não ser tolerada por estes membros quando os outros membros do grupo deixam de assumir o compromisso com as atividades da cooperativa. Embora todos busquem na cooperativa uma garantia de subsistência, os membros que se pautam pela produtividade têm como perspectiva na cooperativa o crescimento econômico.

Por outro lado, há na cooperativa algumas pessoas que não se adaptam ao trabalho, que tem dificuldade em exercer certas funções e que não participam das principais atividades da cooperativa. Em vários momentos da entrevista os cooperados relatam situações em que alguns cooperados não trabalhavam durante o tempo que permaneciam na cooperativa.

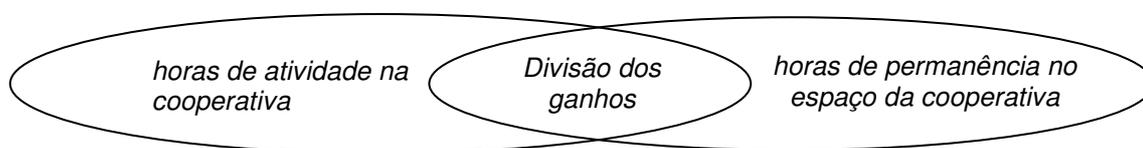


Figura 94 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão dos ganhos”  
Fonte: A Autora.

*“[...] é cabeça de cada um né, cada um pensa uma coisa. Sabia que num dava uma pessoa igual, mais se fosse pra dividir aqui, ia ganhar igual. Isso se continuar hoje, o cara fazendo móveis, o cara fazendo ali, querer a hora deles o mesmo valor da hora do outro que num sabe, só fica varrendo o chão lá. Na verdade a cooperativa é assim... mais isso ai acaba não motivando aquelas pessoas [...] Então é o que eu to falando pra você, na cooperativa aconteceu muitas vezes... teve muita gente que num vinha já de raiva de vim e fazer a dobro da produção de outro, que tava todo dia ali fazendo hora, e na hora de se pagar, aquele fazia 100, 160, 170 hora, e aquele que vinha ali fazia a produção prá todo mundo, fazia 90 horas porque num vinha todo dia...” Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

Este relato exemplifica o dilema na organização do trabalho, entre a divisão das atividades e a divisão dos ganhos. Neste conflito se insere o problema de diferenciar, nas práticas do grupo, os momentos de trabalho e de não trabalho durante a permanência dos membros no espaço da cooperativa. Parece haver na base da não explicitação das diferenças entre trabalho e não trabalho uma indiferenciação decorrente da crença de que, uma vez que todos são iguais na cooperativa, está subentendido que eles partem de uma mesma concepção e uma mesma expectativa quando entram no projeto da cooperativa. Parece que os integrantes acreditam que o grupo pensa como eles. Ou seja, cada integrante teria uma suposição de que todos os outros haviam iniciado o projeto, pautados pela mesma expectativa e concepção de trabalho que ele se subscreve. Cada cooperado parte de uma concepção e uma expectativa em relação ao projeto coletivo e acredita que sua concepção e expectativa é compartilhada pelos demais sem considerar

a diversidade de concepções e expectativas, às vezes conflitantes, que estão presentes no momento que cada integrante se insere na cooperativa.

Os membros que “acabaram se desmotivando” parecem ter se vinculado ao projeto da cooperativa na crença de que todos os demais haviam iniciado o projeto, pautados por uma mesma concepção, na qual estaria subentendida a divisão dos ganhos a partir do empenho de cada um no trabalho do grupo.

Esta crença, de que todos compartilham a mesma concepção de divisão do trabalho e dos ganhos não se confirmou a partir do momento em que, mesmo o tempo de não atividade na cooperativa foi remunerado.

A partir desta não diferenciação entre trabalho e não trabalho, os membros questionam sua permanência na cooperativa, pois ingressaram pela possibilidade de ter seu trabalho reconhecido e remunerado conforme as atividades exercidas. Aqueles cooperados que se dedicavam à produção passaram a não comparecer na cooperativa e o grupo perdeu capacidade de produção, colocando em risco o projeto coletivo.



Figura 95 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liberdade, igualdade, solidariedade”  
Fonte: A Autora.

Esta indiferenciação entre trabalho e não-trabalho gerou no grupo um conflito que levou a rupturas. A ambigüidade referente ao objetivo da cooperativa parece dificultar a diferenciação dos critérios relevantes para definir a divisão do trabalho e a divisão dos ganhos. Ao se remunerar a permanência dos membros na cooperativa, o grupo se apóia em argumentos de igualdade entre os cooperados. Estes argumentos foram recorrentemente pontuados no processo de formação em cooperativismo como importantes para um projeto que se funda na Economia Solidária sem, no entanto serem discutidos os procedimentos práticos que possibilitariam a concretização desses valores para seus membros na cooperativa.

Diferenciar trabalho de não trabalho parece ser um exercício que envolve fazer a distinção das diferentes expectativas, objetivos e valores que seus membros construíram a partir do discurso da Economia Solidária e que levaram a produção de crenças a partir de discursos teóricos sobre igualdade, liberdade e solidariedade.

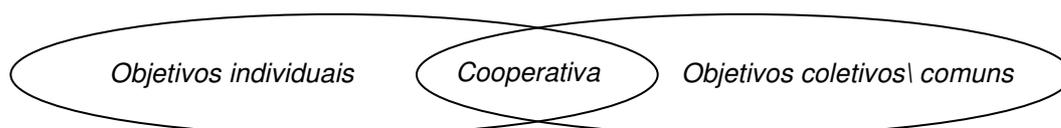


Figura 96 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Integrar o discurso teórico e político da Economia Solidária à estruturação da prática da cooperativa parece exigir dos cooperados diferenciações acerca das diferentes interpretações da Economia Solidária que cada cooperado traz para a sua prática cotidiana. Essas diferentes interpretações são construídas a partir das expectativas que cada cooperado traz para o projeto da cooperativa, a partir das quais, constrói sua concepção do projeto coletivo. Esta construção a partir de uma interpretação individual da proposta da Economia Solidária parece ser uma condição intrínseca no processo de vinculação dos membros a um projeto que busca integrar o objetivo de inserção econômica a uma prática de inserção social e de atuação política pautados pela solidariedade. Nesse processo de vinculação as interpretações individuais vão sendo integradas a um conjunto de crenças e ideais que fazem parte do projeto compartilhado entre todos. Assim, são compartilhados sentidos por todos os membros do grupo, cada qual significando de maneira individual mas reconhecendo em outros membros semelhanças que os ligam a um projeto idealizado comum. Segundo Enriquez<sup>475</sup> todo grupo se organiza em torno de uma tarefa e um ideal, formando um projeto comum, que de caracteriza por ser “um sistema de valores suficientemente interiorizado [... se apoiando em] uma representação coletiva, em um imaginário social comum”.

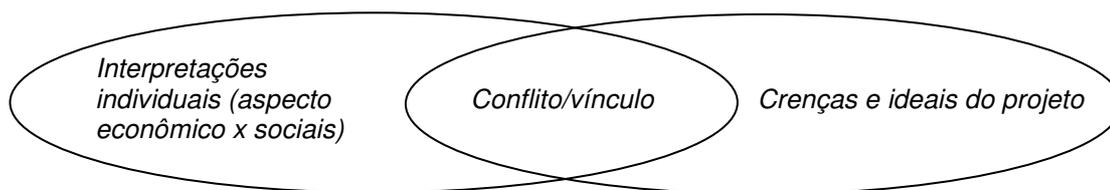


Figura 97 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “conflito/vínculo”  
Fonte: A Autora.

Há um processo de construção do projeto coletivo nas interações que acontecem entre os sujeitos e que geram um significado em torno da Economia Solidária onde os diferentes sentidos individuais estão vinculados. O conflito e a complementaridade vinculam os indivíduos.<sup>476</sup> Esse significado da Economia Solidária pode ser mais ou menos explicitado e passar por oscilações quando os sentidos individuais entram em conflito, levando o projeto à se mostrar com uma multiplicidade de possibilidades de construção discursiva, valores, expectativas e objetivos que visa atender para seus membros. Como o significado da Economia Solidária parece buscar atender a diversidade de expectativas de seus membros, seja enfatizando o aspecto econômico ou social, esta diversidade precisa ser explicitada para que os membros negociem os sentidos em conflito a fim de encontrarem, a partir do significado que compartilham em torno da Economia Solidária, um modo de integrar esta diversidade.

475 ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. IN: ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 61.

476 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164. p. 162.

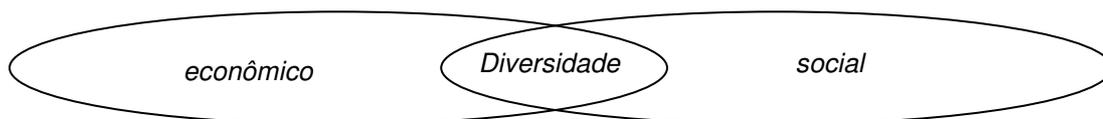


Figura 98 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “diversidade”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, a concepção teórica da Economia Solidária parece não abranger a diversidade de questões que surgem no momento de estruturação de um grupo de produção, pois estas surgem no decorrer de um processo que é coletivo e autogestionário. Ou seja, está em constante processo de construção. Este processo de estruturação da cooperativa parece exigir de seus membros uma disponibilidade para refletir e fazer distinções acerca de suas diferentes expectativas que, antes das rupturas não parecia tão evidentes. Conseqüentemente essa diversidade de questões evidencia a importância da autogestão para criar um espaço de explicitação das diferenças para que os conflitos não polarizem idéias e perspectivas e acabem por excluir aqueles que são diferentes.



Figura 99 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade parece ser uma estratégia que substitui a autogestão como forma de lidar com as diferenças no grupo. Com a ambigüidade o grupo parece ter como possibilidade criar uma homogeneidade imaginária que atende a necessidade do sentimento de coesão que as diferenças em conflito colocam em ameaça. O risco de ruptura vivido pelos membros ao explicitar as diferenças, é substituído pela indiferenciação das diferenças, que cria um aparente consenso.

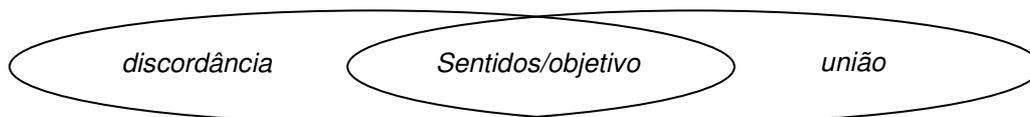


Figura 100 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “sentidos/objetivo”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, parece haver uma crença no grupo de que para estruturar um projeto cooperativista e pautado pela Economia Solidária é preciso que o grupo não tenha conflitos, sendo uma afirmação recorrente na cooperativa, de que o grupo precisa ter união. A dificuldade em se consolidar um espaço para a autogestão parece estar vinculada a esta crença de que um projeto pautado pela Economia Solidária está fadado ao fracasso se os seus membros estiverem em discordância. Eles parecem associar Economia Solidária a um consenso permanente e, portanto, parecem buscar evitar que os conflitos se tornem explícitos. Por exemplo, no discurso o grupo

parece fazer uma relação direta entre Economia Solidária e sentidos relacionados a união e a religiosidade, uma associação que dificulta a aceitação dos conflitos que o grupo vivencia no trabalho coletivo, dificultando sua explicitação e conseqüentemente sua negociação. Entretanto, a autogestão, tão necessária para a estruturação de um projeto cooperativista, está baseada na possibilidade de explicitação das diferenças, considerando a possibilidade de que haverão expectativas e objetivos que não serão atendidos.

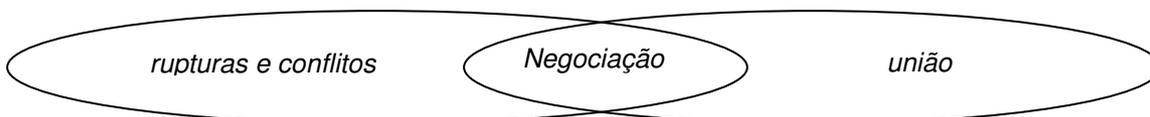


Figura 101 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “negociação”  
Fonte: A Autora.

A falta de explicitação e de negociação levou o grupo a passar por rupturas e conflitos que colocaram a cooperativa em crise. Embora o processo autogestionário não garanta que não haverá rupturas e conflitos, ele pode explicitar uma polarização das diferenças que não está sendo produtiva para a estruturação da cooperativa. Ao contrário da ambigüidade, a autogestão possibilitaria que seus membros encontrassem na negociação dos conflitos a superação das polarizações e talvez, um consenso em torno dos objetivos que contribuiriam para a organização de uma proposta da cooperativa que atenderia as expectativas de seus membros. Os sentidos que estão envolvidos na construção deste espaço ambíguo podem estar subsumidos e impossibilitando que a Economia Solidária tenha um significado integrador para o grupo.

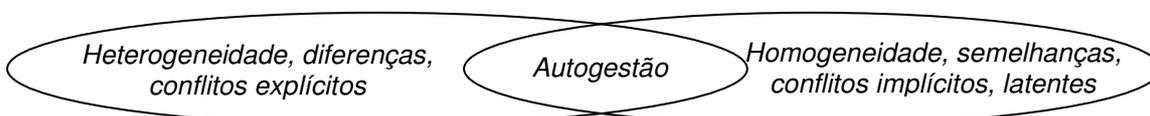


Figura 102 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

Assim, a ambigüidade aparece como uma possibilidade de lidar de forma difusa e implícita com as diferenças que se polarizam no grupo. Ela parece servir para adiar o momento de explicitação das diferenças e do confronto entre as polarizações que se construíram desde o início do projeto. Esse processo de adiamento pode ter ocorrido por falta de uma prática mais autogestionária e de uma distinção dos diferentes objetivos que, se fossem explicitados levariam a uma escolha que todos assumiriam explicitamente.

No entanto, a ambigüidade parece adiar o momento em que a escolha em torno de um objetivo comum da cooperativa excluiria alguns objetivos individuais que não são possíveis de serem integrados por irem contra ao projeto coletivo. Assim, a ambigüidade viabiliza a permanência desses objetivos individuais, enquanto mascara os conflitos advindos desses diferentes objetivos na prática cotidiana da cooperativa. Por exemplo, dividir os ganhos igualmente

incluindo os cooperados que não exerceram atividade na cooperativa e que acreditam terem o direito de receber por terem permanecido no espaço da cooperativa naquele período.

Nesse processo de busca de afirmação de um objetivo em detrimento de outros, parece não haver explicitamente a busca de integração dos diferentes objetivos individuais ao projeto coletivo.

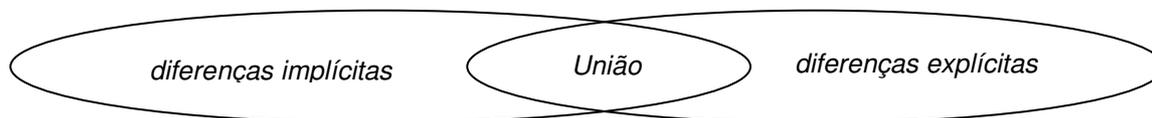


Figura 103 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “união”  
Fonte: A Autora.

Seus membros parecem associar a escolha por um objetivo como um consenso implícito dado a priori a partir de algumas crenças sobre a proposta da Economia Solidária, como por exemplo, a disponibilidade de alguns membros em aceitarem a divisão igual dos ganhos com aqueles que não exerceram atividades na cooperativa. Considerando assim, escolhas individuais como sendo escolhas de um grupo.

A análise da ambigüidade presente no discurso de alguns cooperados sugere, a partir da indiferenciação dos sentidos, que a cooperativa passava a ter para eles o sentido de buscar atender a interesses individuais, apoiados em uma concepção de solidariedade e ajuda mútua que foi construída a partir de uma interpretação do discurso da Economia Solidária.

Aqueles que não tiverem seus objetivos incluídos nesta escolha, estariam excluídos do projeto, por não compartilharem do consenso pressuposto por alguns membros do grupo. Como suas expectativas não são contempladas neste consenso implícito, optaram por sair da cooperativa.

Entretanto os membros que permanecem parecem manter a ambigüidade, mantêm as diferenças convivendo internamente e quando optam por dividir os ganhos igualmente deixam para os cooperados que não concordam com esse método, decidirem por si mesmos se permanecerão ou não no projeto. Esta se configura como sendo uma decisão individual daqueles que saíram do projeto e que não foi nem explicitada, nem deliberada e nem consensuada no grupo. Ou seja, o grupo se exime diante da escolha de alguns membros saírem do projeto, mesmo que permaneçam nele somente os membros que não trabalham ou que não conheçam o trabalho, levando conseqüentemente a paralisação das atividades da cooperativa até a entrada de novos membros. Por outro lado, os membros que permanecem na cooperativa mantêm o discurso da inclusão das diferentes expectativas e a possibilidade de atender os objetivos daqueles que não tiveram seus objetivos atendidos no momento da divisão dos ganhos. Assim, se integram novamente à cooperativa, membros com objetivos conflitantes e sem um espaço de negociação, gerando novos conflitos, ambigüidades e rupturas.

Ao optar pela ambigüidade, seus membros parecem optar por não assumir explicitamente que é preferível a exclusão de alguns membros que pensam diferente do que a perda da crença de que é possível incluir todas as diferentes expectativas no projeto da cooperativa e explicitar as diferenças a fim de negociar um consenso explícito.

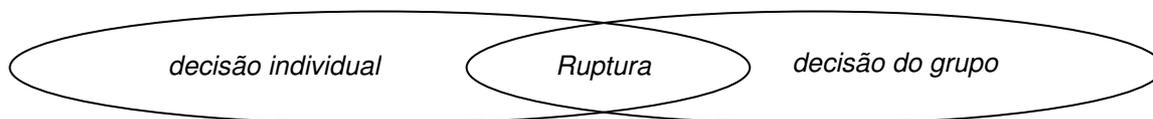


Figura 104 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ruptura”  
Fonte: A Autora.

Ao deixar os membros que se sentem insatisfeitos com as decisões, saírem por iniciativa própria, os membros que permanecem, parecem não assumir que aquelas desistências estão associadas aos impasses criados pela falta de disposição para explicitação, para a distinção das diferenças e para a negociação das possíveis soluções. Parece haver uma dificuldade em assumir que, a forma unilateral em conduzir um processo que deveria ser autogestionário na prática terminou por excluir outros membros.

De certa forma, ao não explicitar as diferenças, os membros optam por não assumir as conseqüências que sua omissão tem para o grupo e permanecem se sentindo vítimas das circunstâncias que levam a cooperativa a enfrentar vários momentos de crise, de falta de produção, de desestruturação, de esvaziamento dos ideais iniciais pelas constantes rupturas.

*“eles vão sair ... sei lá, eu fico com medo ... é uma coisa séria isso aí. Esse pessoal acha que é brincadeira, acha que a gente tá aqui pra brincadeira, mas é o nome de quantas pessoas que tá em jogo? É o emprego de quantas pessoas que poderia tá ganhando ... tem que tá, né”.* Marta (2008/09) (F2. D.)

Ao optarem por fazer uma divisão igual dos ganhos e não incluírem as demandas dos membros que assumiram a produção, os membros parecem manter a indiferenciação entre trabalho e não-trabalho. Se os membros não explicitam que há uma diferença entre a permanência no espaço da cooperativa e a execução das atividades que contribuem para a produção, eles podem com isto tornar inconsistente a importância do trabalho e da produtividade para a manutenção da cooperativa. Esta escolha em manter implícitas as diferenças em relação aos critérios para realizar a divisão dos ganhos parece estar baseada na crença de que o grupo não está pautado pelo objetivo de inserção econômica no mercado de trabalho, e que sua prioridade seria a inclusão de todos no projeto da cooperativa, independente das atividades que cada um estaria disposto a assumir.

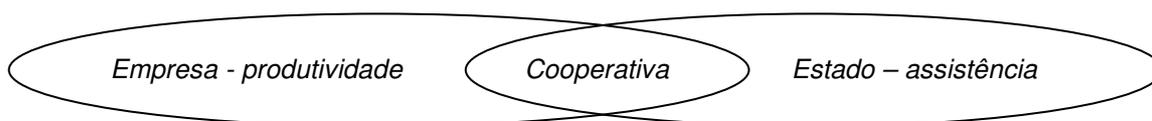


Figura 105 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa”  
Fonte: A Autora.

A indiferenciação dos critérios que regem a divisão dos ganhos parece resultar de uma descontextualização dos critérios que regem a lógica da produção. Ao ser descontextualizada desta lógica, a divisão dos ganhos parece então ser regida por uma lógica que visa a inclusão de todos na cooperativa. Este critério de divisão igual nos ganhos parece estar pautado em uma igualdade de pertencimento e, portanto, pode levar a crença de que ao pertencer ao grupo, subentende-se ter o direito a uma parte igual na divisão dos ganhos. Ou seja, no projeto da cooperativa parece haver a necessidade de integração dessas duas lógicas porque o contexto de produção não é a empresa e o contexto de inserção social não é o Estado, exigindo dos membros da cooperativa a construção de um novo modelo de organização e divisão do trabalho que possibilite a negociação dos objetivos e critérios. A ambigüidade parece surgir como forma de evitar a desintegração do grupo quando esses objetivos e critérios parecem se posicionar nestes dois extremos. No entanto, ela não parece criar as condições para que se minimize as dicotomias a fim de possibilitar a construção de um modelo autogestionário.

O discurso da integração de todos em um projeto que visa a inserção econômica no mercado capitalista parece ser construído no curso de formação em cooperativismo e legitimado pelo discurso da Economia Solidária que se faz presente no cotidiano do grupo por meio da assessoria da Incubadora e no discurso de seus membros. As diferenças entre os dois grupos, um que defende a produtividade e outro que defende a inserção de todos, parecem formar oposições implícitas em relação a este discurso da Economia Solidária de busca de integração. O grupo parece fazer uma resistência a reconhecer que fazer parte de um projeto da Economia Solidária significa integrar objetivos que a princípio não faziam parte de suas expectativas na cooperativa e lidam com essas diferenças estabelecendo estratégias de luta de poder que divide a cooperativa entre dois grupos que se posicionam em critérios e objetivos extremos: de um lado a produção para a inserção no mercado, e de outro a integração de todos no projeto.

A ambigüidade mantém implícitos esses extremos no discurso até o momento da ruptura, por exemplo, quando os cooperados que saíram por não concordarem com a divisão igual entre todos dizem estar desacreditados do projeto da cooperativa e freqüentemente falam que a cooperativa não dá certo.

*“ah depois que eu me aposentar eu posso até voltar pra cooperativa”, mais daí fica aquele negócio “ah eu sou aposentado”, “ah, hoje eu vou, amanhã eu num vou”. Então daí não dá... porque daí não funciona né, a cooperativa não funciona. Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

Esses cooperados, mesmo reconhecendo os princípios cooperativistas, buscam explicitar suas demandas e expectativas pautadas pela produção e a inserção no mercado, que não estão sendo atendidas nesta forma de condução da divisão de atividades e de ganhos, onde mesmo os que não exercem uma atividade na cooperativa estão recebendo pela produção.

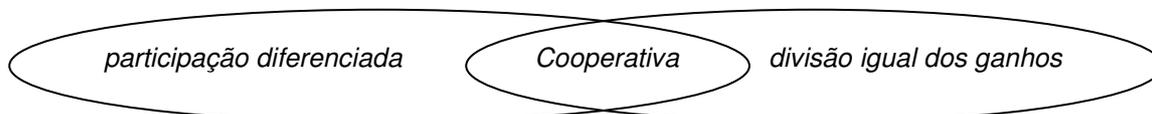


Figura 106 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Por outro lado, os cooperados que vieram na busca de uma inserção social, se apóiam no discurso dos formadores da Economia Solidária para defender uma participação diferenciada e a divisão igual dos ganhos. Observa-se uma ambigüidade no conflito entre “participação diferenciada e divisão igual nos ganhos” e esse conflito se exacerba na medida em que ele não é verbalizado para ser problematizado e solucionado pelo grupo.

*Se falasse “não...” aqui, a pessoa “num faz igual os outros”, ai é onde muita gente se feria com isso, e aquele que fazia, eu sei que fazia porque o [cooperado J.] era trabalhador. Ele tava ai, era bom de serviço, o [cooperado M.] trabalhava bem a venda, quando ele vinha, só que eles reclamavam que tinha gente que vinha e num fazia nem uma parte do que eles faziam na produção e daí ganhavam mais do que eles porque fazia mais horas, então é complicado, porque se falar pra pessoa ele acha ruim, se falar pra ela de dinheiro ela vai achar ruim e a pessoa que tá vendo, que tá vendo, mas que tá carregando os outros nas costas vai achar ruim, é duro cooperativa é duro por causa disso. Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

Há uma insatisfação na fala de Ambrósio, em relação ao modo de conduzir a divisão do trabalho e de diferenciar o quanto um cooperado está contribuindo para o grupo. A insatisfação precisa ser expressa neste novo sistema de organização. A autogestão seria um modo de criar espaço para essas diferenças, entretanto, neste momento, parece que o discurso implícito e ambíguo é uma forma de expressar essa insatisfação sem colocá-la em conflito com a busca de integração proposta pelo discurso cooperativista presente no grupo, gerando um impasse na tomada de decisão.

Entretanto, embora se evidencie a busca de integração e de coesão de todos na proposta da cooperativa, parece haver uma limitação na possibilidade de expressão das diferenças e da explicitação das insatisfações para serem reconhecidas pelo grupo. A dificuldade em explicitar as diferenças em um espaço onde se busca construir relações mais democráticas de trabalho parece uma contradição, uma vez que o projeto da cooperativa visa a participação de todos e para que haja integração é preciso haver primeiro a explicitação daquelas diferenças que serão integradas.

No discurso é possível perceber que quando um cooperado assume sua insatisfação, ele parece também afirmar o fato de que, para ele esta forma de organização do trabalho não funciona, não atende suas expectativas. Indo ao extremo de dizer que somente o modelo da empresa é que funciona, como é expresso por Lúcio no diálogo com Antônia e no discurso abaixo de Ambrósio:

*“...o problema da Cooperativa, um problema muito grave é esse: tem 10 pessoas, mas um..., dois fazia..., se aqueles dois num fizessem, os outros num fazia, paravam! Caixa de uva, que é caixinha simples, você largava na mão deles pra fazer... nossa! O que os caras reclamavam de torto, mal pregado. Agora se a pessoa for dono, se eu pegar pra fazer, o cara vai olhar e vai dizer “não, você pode caprichar”, agora, aqui não... você falasse que tava errado! O pessoal num tá nem aí, num é dono... então... É um problema muito sério a Cooperativa, o problema aqui foi o pessoal não saber trabalhar. Quem sabia trabalhar era o [cooperado L.], e saiu também já com raiva disso, e foi né, carregava o pessoal aí nas costas aí, só ele trabalhando... Só tiram prego, se fosse pra desmanchar, não desmanchavam. Se chegasse um caminhão pra carregar, não carregam, não descarregavam. Eram três, quatro homens... tinha que fazer... e a mulherada aí... só no lero aí...”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

A ambigüidade parece permanecer na forma como os cooperados conduzem a questão da divisão do trabalho e dos ganhos dentro da cooperativa, entre a lógica da produtividade e da liberdade ou igualdade individual. Nesta fala Ambrósio parece expressar uma dicotomia entre a empresa, vista como espaço de controle, dominação e produtividade, e o cooperativismo, visto como um modelo de falta de controle da qualidade, extrema liberdade individual, e até mesmo, exploração. Ambrósio parece associar ao modelo cooperativista aqueles aspectos que a caracterizam como um modelo diferente e até mesmo oposto ao modelo da empresa, aspectos de desorganização e improdutividade. Entretanto, ser uma cooperativa é mais do que não ser uma empresa, e a dicotomia expressa por Ambrósio parece estar apoiada em um discurso cujos valores, ideais e pressupostos visam valorizar a empresa como um modo de produção. Os fatores que ele parece levar em consideração para diferenciar a cooperativa de uma empresa parecem estar baseados em um conjunto de critérios construídos a partir de uma lógica externa a do projeto do cooperativismo: a lógica da empresa. Ao colocar os critérios e princípios da empresa como os mais corretos, parece construir algumas verdades acerca do modelo cooperativista, entre eles, que o modelo não dá certo porque não segue as regras da empresa. Porém, desta forma, Ambrósio parece não questionar se este grupo especificamente está colocando em prática os princípios cooperativistas, para comparar e avaliar como inviável o modelo autogestionário, que ainda não se consolidou no grupo.

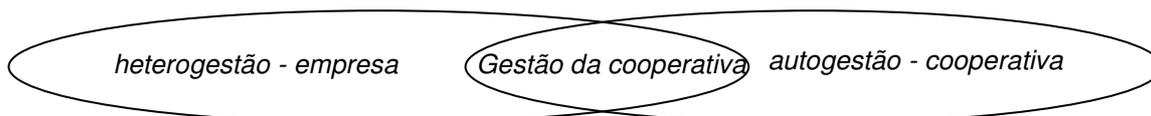


Figura 107 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão da cooperativa”  
Fonte: A Autora.

No entanto, a autogestão é um processo de construção coletiva e os projetos da Economia Solidária poderiam ser definidos como aqueles que buscam a construção deste modelo autogestionário.<sup>477</sup> Como é um processo em construção, este grupo lida com aspectos indefinidos em termos de organização e divisão dos ganhos. A divisão por produção<sup>478</sup> intensifica a competitividade entre os trabalhadores, portanto a divisão dos ganhos por tempo é ainda um modelo mais adequado para a cooperativa, pois a divisão por produção intensifica as relações de concorrência<sup>479</sup>. Como os critérios que caracterizam o modo de organização do trabalho no modelo cooperativista parecem estar se consolidando, Ambrósio busca nas suas experiências prévias, a partir do modelo da empresa, os parâmetros para avaliar o que acontece entre os membros nos conflitos que envolvem o modo de organização e estruturação da cooperativa.

Nos conflitos entre os membros da cooperativa estão envolvidos fatores que se fazem presentes tanto no modelo da empresa como no modelo da cooperativa, mas que são problematizados de formas diferentes em cada modelo. Na cooperativa há uma diversidade de interpretações acerca dos conflitos, interpretações estas que são oriundas de diferentes pontos de vista e que levam a um processo que requer a explicitação e negociação dos sentidos diferentes que conflituam na busca da proposta coletiva. Já a empresa não visa nem a autogestão, nem a participação de todos, nem a inclusão social, estando seus membros condicionados a aceitarem as regras heterogestionárias ao se inserirem no modelo utilizado pela empresa.

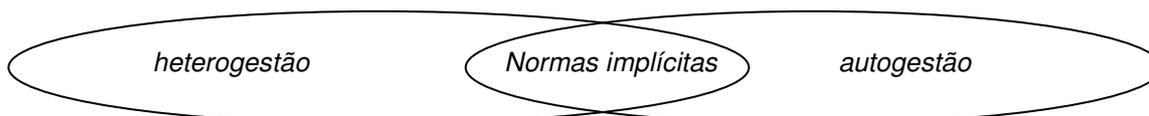


Figura 108 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “normas implícitas”  
Fonte: A Autora.

477 SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002. p. 18.

478 TAVARES, Maria Augusta; LIMA, Roberta Oliveira Trindade de. A "liberdade" do trabalho e as armadilhas do salário por peça. **Revista katálysis**, Florianópolis, v. 12, n. 2, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802009000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802009000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 jul. 2009.

TEIXEIRA, Francisco Soares. **Pensando com Marx**. São Paulo: Ensaio, 1995.

COLLI, Juliana Marília. O 'salário por peça' e sua reposição nas novas formas de trabalho à facção. **Estudos de Sociologia**, n. 5, 1998. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/index.php/estudos/article/viewFile/884/743>>. Acesso em: 30 jul. 2009.

479 Segundo Marx o salário por produção "tende a desenvolver, por um lado, a individualidade e, com ela o sentimento de liberdade, a independência e o autocontrole dos trabalhadores; por outro lado, a concorrência entre eles e de uns contra os outros". Cf.: MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Ideologia alemã**. São Paulo: Moraes, 1984.p. 142.

Entretanto, existem regras e normas que estão postas para a cooperativa, mas será que estão explicitadas?

Esta questão também foi levantada, no caso do roubo que aconteceu na cooperativa em dezembro de 2001, levando a um questionamento sobre o que motivou alguns membros da diretoria a desviarem material recebido pelo grupo para reciclar ou vender. Durante os relatos, alguns cooperados consideraram presumível que esses membros buscassem “algum tipo de compensação financeira” por terem qualificações e responsabilidades diferenciadas na cooperativa. Assim, a norma acerca da intolerância ao roubo é sobreposta a uma tolerância ao roubo, interpretada como compensação financeira.

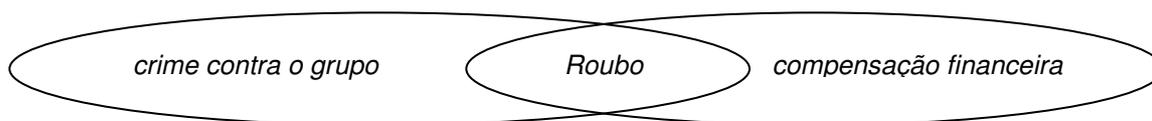


Figura 109 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “roubo”  
Fonte: A Autora.

As normas e regras da cooperativa parecem indefinidas, e esta indefinição parece ficar implícita no discurso e na prática dos membros da cooperativa, se tornando explícita quando um acontecimento cujas normas estavam indefinidas levam a conflitos e rupturas no grupo. Neste exemplo do roubo, foi possível observar que a indefinição nas normas ficou implícita e, portanto, não foi tratada como uma questão que precisaria ser discutida e explicitada. Seus membros se posicionam de formas diferentes em relação ao acontecimento do roubo, partindo de pontos de vista diferentes: como um crime contra a cooperativa, ou como uma compensação financeira para aqueles que desviaram, uma vez que nos primeiros meses, não houve remuneração.

Talvez na questão do roubo houve um posicionamento diferente porque seus membros consideravam fatores diferentes em relação aqueles fatores que pareciam estar previamente consensuados. Ou seja, a indefinição em relação às regras e normas se torna explícita no momento em que os membros se posicionam diferentemente em relação a um evento concreto: o roubo.

Quando os fatores se mantêm indefinidos eles podem gerar um sentimento de incerteza, pois o grupo terá que defini-los para criar um consenso em torno das regras e normas que regem a prática da cooperativa. Entretanto, a indefinição ao se manter implícita, pode gerar uma ambigüidade que possibilita o não confronto com as incertezas oriundas das indefinições presentes no grupo. Uma questão que se mantém implícita porque seus fatores estão indefinidos mostra a necessidade de que haja uma disposição dos membros para explicitarem os fatores que envolvem essa questão. Por exemplo, a questão da diversidade de experiências e competências na produção dos *paletes* levou a uma diferenciação entre os membros da cooperativa que impactou na expectativa de cada um em relação a um retorno financeiro. Entretanto, essa questão não teve seus fatores explicitados e quando os membros que esperavam maior retorno financeiro roubam a cooperativa, o grupo se divide explicitando a indefinição que havia em torno das regras

e normas que regiam, tanto a diferenciação na qualificação dos membros quanto as normas acerca de eventos como o do roubo. O roubo é uma situação que em outras organizações não geraria ambigüidade em torno da aceitação ou não deste acontecimento.

*“as pessoas reagiram como se fosse uma briga com um outro povo, que não tivesse nada a ver com a gente, então com um cooperado ali de dentro, aquilo me doeu, eu sei que o [Cláudio] tava errado, eu sei que era uma coisa muito errado, ele tava agindo muito errado em lesarmos, que a madeira que ele tava tirando e vendendo escondido era uma madeira que todos nós trabalhávamos nela, todos nós tínhamos direito, ele tinha uma parte daquela madeira, mas todos tinham uma parte, ele não podia pegar aquela madeira e vender como se fosse apenas dele, ele fez uma coisa muito errada, sabe, mas foi a reação das pessoas que me chocou muito, eu pensei “puxa vida, por isso que é fácil pensar quando pessoas se ajuntam e até lincham pessoas” Dulce (2003)*

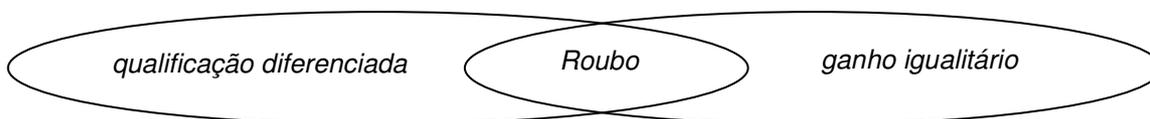


Figura 110 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “roubo”  
Fonte: A Autora.

Há uma questão de fundo que implica na negociação do que diferencia a cooperativa de outras formas de organização, e do que diferencia os cooperados entre si. Quando um cooperado que tem como critério a produtividade se dedica ao trabalho sem exigir que os outros façam o mesmo, pode se ressentir ao dividir o ganho da cooperativa em partes iguais. A forma como esse cooperado vai explicitar sua insatisfação na cooperativa depende do espaço que o grupo construiu para discutir esta questão. Mas se no momento do conflito os membros substituem a indefinição - “todos podem participar diferentemente” - pela polarização - “todos tem que ganhar igual” -; podemos então dizer que as normas antes implícitas se colocam de forma imperativa. Neste caso, é possível perceber as soluções encontradas pelos discordantes têm sido a de sair da cooperativa ou encontrar “formas compensatórias” de permanecer no grupo.

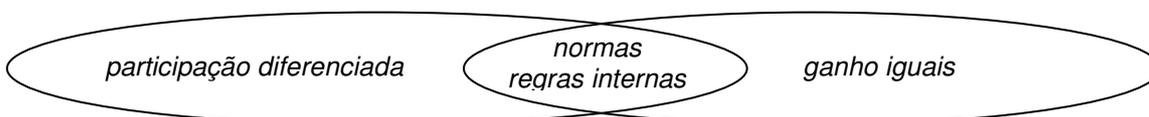


Figura 111 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “normas/regras internas”  
Fonte: A Autora.

Para que as normas oficiais sejam adotadas é preciso que o grupo proteja os valores que dão a ela sustentação. Segundo Murphy e Davey,<sup>480</sup> “aquelas considerações políticas, considerando sua eficácia, das normas subculturais e não-oficiais, irão substituir o impacto daquele sistema de valores que está sendo oficialmente adotado mas não protegido”.

A ambigüidade pode ocorrer em situações de conflito entre diferentes normas, formais e informais, quando colocadas em extremos, a formal é substituída por regras informais, que permanecem implícitas.

A forma como o projeto da cooperativa vai se concretizar não tem seus termos definidos previamente, pois depende da negociação que seus membros estarão dispostos a fazer no decorrer da estruturação do projeto. Frequentemente eles terão que lidar com princípios e valores que visam diferentes objetivos, como por exemplo: a produtividade que segue critérios capitalistas para que garanta sua inclusão no mercado e, a inclusão social que é regida pelos princípios e valores que buscam garantir a inserção de todos no projeto da cooperativa. Quando os cooperados fazem a distinção do papel desses dois aspectos, eles conseguem reconhecer a sua complementaridade e assim dar atualidade à proposta da Economia Solidária no projeto da cooperativa.



Figura 112 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “economia solidária”  
Fonte: A Autora.

A inclusão social e a produtividade são dois aspectos da Economia Solidária que tornam essa proposta uma forma de organização do trabalho que busca propor princípios cooperativistas a fim de superar a exploração presente no modelo heterogestionário. Portanto, enquanto proposta política esses dois aspectos não são incompatíveis, pois visam a inserção econômica de grupos solidários, mas para que esse projeto se concretize é preciso que seus membros considerem a necessidade de convergência destes dois aspectos do projeto e estejam dispostos a explicitar e negociar os diferentes pontos de vista na prática da cooperativa.

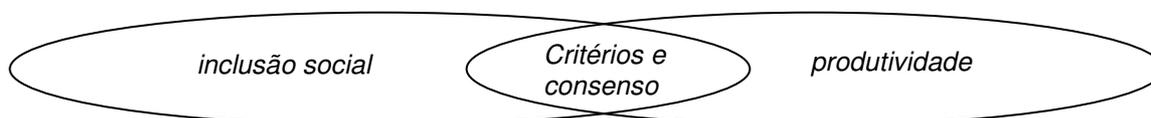


Figura 113 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios e consenso”  
Fonte: A Autora.

480 “The embedding of company values is represented as part of a larger descriptive framework of salience. It is also argued that political considerations, including powerful, unofficial cultural and subcultural norms, will override the impact of officially espoused, but unembedded, values. Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values”. Cf.: MURPHY, M. G.; DAVEY, K. M. Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values. **Human Resource Management Journal**. v. 12, n. 1, p. 17-32, jan. 2002.

Ao se analisar o diálogo entre Antonia, Lúcio, Marta e Maria, observa-se que o grupo mostra dificuldade em manter um espaço para a explicitação de seus pontos de vista, que parecem ser percebidos como opostos. A percepção do discurso do outro como excludente do seu próprio ponto de vista, parece gerar uma dicotomização entre os cooperados. O desafio nesta situação relatada parece ser o de conseguir, a partir deste conflito, explicitar e discutir uma forma de tornar compatível esses dois aspectos, de produtividade e de inclusão, pois a democratização das relações e a busca de consenso fazem parte da proposta da Economia Solidária.

Mas embora os cooperados explicitem o conflito, eles não explicitam os fatores ou critérios que envolvem essas duas posições, que parecem para eles como dicotômicas: por um lado a proposta de uma cooperativa onde cada um se adaptaria a sua maneira e por outro, uma estrutura similar a da empresa onde a organização heterogestionária seria a única solução.

No conflito presente neste diálogo, os cooperados parecem buscar uma diferenciação entre estes dois pontos de vista, partindo de suas expectativas e de suas interpretações sobre o discurso da Economia Solidária. Na multiplicidade de interpretações feitas pelos cooperados: um, se coloca mais como sendo a proposta da cooperativa (cada um se adapta a sua maneira) e o outro, se coloca como sendo contrário à proposta do cooperativismo (produtividade como prioridade). Esta diferenciação é feita pelos cooperados e parece atribuir a causa do conflito ao modelo organizacional proposto pelo cooperativismo, o qual é percebido por Lúcio como um modelo que compromete a produtividade:

*“Ai eu pego, eu não, quem for transformar a empresa aqui. O dono vai chamar pessoas que se adapte, eu preciso de pessoa pra aquela máquina, não preciso pra aquela outra não, eu preciso pra aquela. Se a pessoa não se adaptou, “rua! vai embora, vai procurar o caminhão de onde caiu”.*

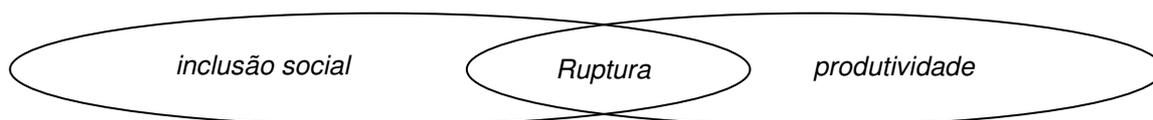


Figura 114 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ruptura”  
Fonte: A Autora.

No entanto, essa diferenciação na qual a inserção equivale a seguir o modelo do cooperativismo e a produtividade equivale a romper com esse modelo, parece mostrar que os cooperados fazem uma interpretação dicotômica, desconsiderando a possibilidade de que o discurso da Economia Solidária está sendo interpretado e praticado parcialmente na cooperativa.

A análise deste conflito sugere que a ambigüidade está no não reconhecimento, por parte dos cooperados, acerca da multiplicidade de interpretações que estão sendo dadas pelo grupo para o discurso da Economia Solidária. Esta multiplicidade de interpretações parece ser decorrente da multiplicidade de sentidos e expectativas dadas pelos cooperados desde o início da formação desta cooperativa. Inicialmente parecia ser possível integrar estas diferentes interpretações e expectativas em uma prática coletiva e colaborativa comum.

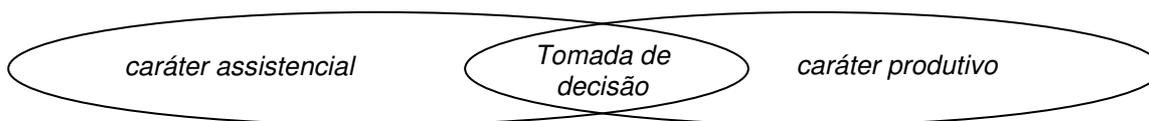


Figura 115 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão”  
Fonte: A Autora.

Entretanto essas diferenças geraram conflitos que resultaram em posições dicotômicas em relação à proposta do cooperativismo. Isso ocorre a partir do momento em que o discurso que é construído na cooperativa, na tomada de decisões práticas, principalmente acerca da divisão dos ganhos, passa a ser cada vez mais associado a um projeto que valoriza mais o caráter assistencial para aqueles que não encontrariam outro meio de trabalho, do que valoriza a produtividade para o crescimento e inserção do projeto no mercado econômico.

Estas interpretações se observam durante o diálogo, e parecem manifestar uma dicotomia entre a inserção e a produtividade onde antes, no discurso da Economia Solidária, havia busca de integração desses diferentes objetivos, vistos como complementares: tanto os econômicos quanto os sociais.

A proposta da Economia Solidária visa uma construção coletiva, autogestionária e democrática de suas práticas sem, contudo, definir a forma como seus princípios e objetivos serão praticados. No seu discurso, a Economia Solidária propõe a integração entre princípios de valorização do trabalho humano e de objetivos de inserção econômica no mercado capitalista.



Figura 116 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias”  
Fonte: A Autora.

Parece haver no discurso da Economia Solidária uma indiferenciação entre diferentes sentidos, que buscam ser integrados na prática do grupo: por um lado a inserção produtiva da cooperativa no mercado capitalista e por outro a inserção de todos os membros no projeto da cooperativa independente das diferentes expectativas e objetivos. Entretanto, os conflitos decorrentes destes dois diferentes objetivos parecem não terem sido explicitados, e seus objetivos e ideais conflitantes permaneceram indiferenciados nas práticas grupais gerando uma experiência de conflito, pois o grupo não foi capaz de integrar estes diferentes sentidos com as estratégias organizacionais e de negociação que dispunham no momento da formação do grupo.

Os conflitos e rupturas causadas por essas diferenças foram recorrentes e parecem ter gerado conclusões semelhantes à de Lúcio: de que o modelo cooperativista não funciona. Sua conclusão é fruto de uma escolha: de que a cooperativa está baseada na ajuda mútua e, portanto, na tolerância àqueles que não podem mais exercer as atividades de produção. Esta conclusão

acerca da cooperativa coloca a produtividade em segundo plano e causa uma ruptura no grupo onde, aqueles que exerciam as atividades de produção saem da cooperativa e posteriormente, saem também, aqueles que buscavam na cooperativa um apoio de natureza mais assistencial, ficando do grupo original, somente dois cooperados e alguns outros que visitavam a cooperativa esporadicamente.



Figura 117 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ajuda mútua”  
Fonte: A Autora.

No diálogo entre Antonia e Lúcio é possível perceber como no grupo estas indiferenciações entre os valores e objetivos da Economia Solidária produziam conflitos no grupo. Estes conflitos, ao não diferenciar os valores e objetivos diferentes, geravam ambigüidades, que após a ruptura geravam dicotomizações nas interpretações acerca do problema que envolveu a divisão das tarefas e dos ganhos na cooperativa.

Esta indiferenciação, entre competição externa e cooperação interna, pode ter gerado a interpretação de alguns cooperados de que na cooperativa não é preciso ter uma atividade para ter um ganho, principalmente para aqueles que não podem, por algum motivo, exercer atividades que exijam esforço físico.

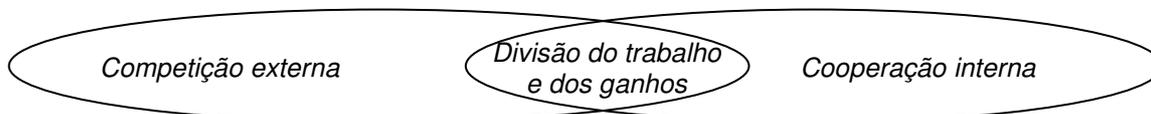


Figura 118 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho e dos ganhos”  
Fonte: A Autora.

Assim, cooperação pode ter passado a significar uma forma de alguns cooperados esperarem apoio assistencial de outros cooperados. Em algumas falas dos cooperados que ficaram após a crise é possível perceber de forma recorrente no discurso esta situação de conflito no grupo:

*“ali se dez trabalhava, os outros disfarçava tirando prego ali, outro aqui...”* Maria (2008/09) (F2. D.)

*“Já teve uma época aí que as pessoas vinham (..) aproveitar [...] não trabalhava mas queria ganhar [...] Só em ganhar... e as pessoas que não trabalham, quer que ganham né.”* Batista (2008/09) (N. D.)

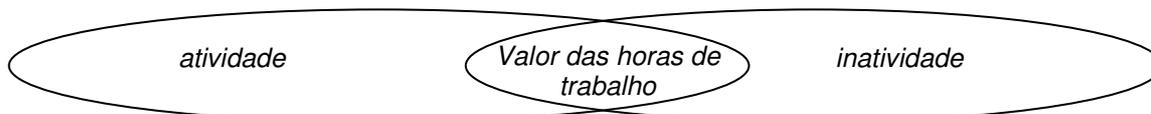


Figura 119 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “valor das horas de trabalho”  
Fonte: A Autora.

Sendo a presença na cooperativa o critério para contabilizar as horas de trabalho, este critério parece ignorar que ocorre uma indiferenciação entre atividade e inatividade. Este critério da presença como base para a divisão dos ganhos parece colocar um problema para o princípio de igualdade da Economia Solidária. Se na fala de Antonia, o princípio da Economia Solidária é o de que todos “devem ganhar igual” independente de o cooperado ter exercido algum trabalho ou não, este parece ser um critério que indiferencia o valor do trabalho na cooperativa. A falta de reconhecimento de uma diferenciação entre o valor que há no trabalho daqueles que assumem as atividades da cooperativa e dos que não assumem atividades, coloca um problema na forma como são divididos os ganhos no grupo. Por exemplo, Maria descreve que nem sempre a cooperativa tinha produção, mas as horas de permanência na cooperativa, mesmo sem produção, eram contabilizadas no momento de fazer a divisão dos ganhos.

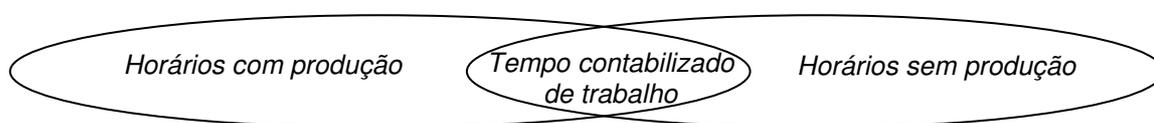


Figura 120 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tempo contabilizado de trabalho”  
Fonte: A Autora.

De acordo com os relatos, a forma como são divididos os ganhos na cooperativa segue o critério do tempo de trabalho. Em alguns momentos o grupo questiona esse critério argumentando que a produtividade de cada um na cooperativa é bastante diferente, buscando estabelecer outro critério que não fosse o tempo de trabalho. Entretanto a Economia Solidária vem buscando discutir esse critério e considera a divisão dos ganhos por produtividade como um critério que carrega um sentido mais forte da lógica capitalista, que está baseada não no valor do trabalho humano, mas de seu valor para o capital.

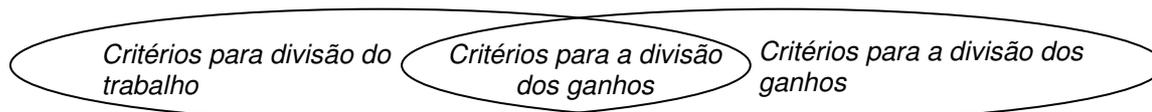


Figura 121 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios para divisão dos ganhos”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, a divisão dos ganhos por tempo parece ter sido levada a um extremo por alguns membros da cooperativa onde a ausência de qualquer referência ao uso de um critério baseado na produtividade parece ter gerado uma indiferenciação entre atividade e inatividade. E assim parece ter havido uma indiferenciação entre a divisão por tempo de trabalho e a divisão pela permanência na cooperativa que aparece como uma ambigüidade que gera conflito e ruptura no grupo gerando a saída subsequente de vários membros e uma crise que inviabiliza a estruturação de um grupo de trabalho estável e consolidado.

Aqueles cooperados que assumiam as atividades de produção só iam para a cooperativa quando havia pedido, mas havia outro grupo de cooperados que iam todos os dias mesmo que

não houvesse nenhuma atividade de produção e que, quando havia produção, não assumiam essas atividades, seja porque não tinham aprendido, seja porque tinham problemas de saúde.

Assim, no momento de dividir os ganhos, aqueles cooperados que permaneciam na cooperativa diariamente, mesmo não assumindo nenhum trabalho na produção, ganhavam mais do que aqueles que iam para a cooperativa somente quando tinha pedido para atender, porque tinham mais horas contabilizadas do que aqueles que haviam trabalhado para a produção do pedido:

*“o cara só queria... fazia hora, num se esforçava no serviço e ganhava igual do que outro que chegava e trabalhava. Tinha briga por causa disso: “pô a pessoa vem aí, só mata tempo e na hora de dividir ele tem mais hora do que eu, eu venho aqui me arrebento no serviço, daí o outro vem só anda pra baixo e pra cima e na hora de dividir, divide igual.”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

A construção imaginária inicial acerca do projeto da cooperativa se confirmava nos discursos de ajuda mútua dos cooperados que buscavam inserção social na cooperativa e, para a manutenção do projeto nos critérios de igualdade iniciais, parecia justificada a permanente indiferenciação entre atividade e não atividade.

Esta indiferenciação parece ser resultado de uma busca de integração entre diferentes objetivos e expectativas dos cooperados que se participaram desde o início da formação da cooperativa. Parece que, para poder integrar estes diferentes objetivos, os cooperados passaram a construir uma indiferenciação em torno de atividade e inatividade que, ao mesmo tempo em que gerou uma tolerância a estas diferentes formas de se vincular à cooperativa, geraram também uma ambigüidade sobre o sentido da cooperativa para o grupo.

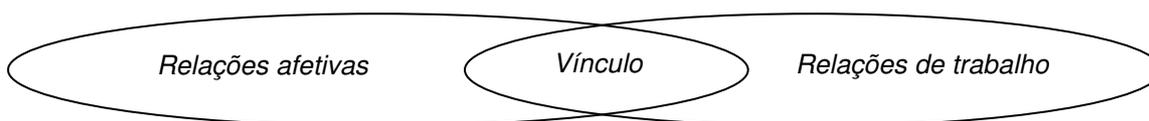


Figura 122 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “vínculo”  
Fonte: A Autora.

Esta multiplicidade de interpretações acerca da proposta do cooperativismo gera uma segmentação onde cada um busca no discurso da Economia Solidária a confirmação de seus objetivos e ideais.

Na medida em que esta situação se repete, os cooperados que assumiram as atividades de produção na cooperativa e discordaram da forma como foi feita a divisão dos ganhos, saíram do projeto desacreditando na proposta da Economia Solidária. A interpretação de que existem duas oposições no grupo pode estar gerando uma construção imaginária segmentada que separa a cooperativa em dois grupos e gera rupturas que os indivíduos inicialmente não desejavam. Assim, para aqueles cooperados que buscam no projeto da cooperativa um crescimento econômico por meio da produtividade e da inserção no mercado capitalista, a tolerância à divisão

igual dos ganhos aparece como um critério externo à sua lógica e eles passam a associar esta forma de organização do trabalho, onde atividade e inatividade são indiferenciadas, ao cooperativismo, concluindo que somente se todos trabalharem igual é possível que a cooperativa dê certo.

Além da indiferenciação que parece ter se instaurado na cooperativa entre atividade e inatividade, é possível considerar que este conflito pode estar presente mesmo quando as diferenças entre os resultados de produção dos cooperados sejam menos significativas, como é possível perceber na fala abaixo de Batista:

*“se todo mundo trabalhar igual, igual ... uma hora vai pegar uma pessoa que num faz igual, né?”*  
Batista (2008/09) (N. D.)

As situações de inatividade e de diferentes formas de produção são também indiferenciadas no discurso dos cooperados acerca desta problemática. Ao mesmo tempo em que relatam situações onde algumas mulheres “faziam hora” enquanto outros cooperados assumiam todas as atividades; eles também relatam problemas como: diferentes ritmos de produção, má qualidade no corte e montagem das caixas, dificuldade em aceitar críticas de outros cooperados ou de aceitar que algum cooperado ensine como fazer a caixa. E estas situações que impactam na produção ficam mescladas em um problema geral no discurso que se sintetiza em frases como: *“todo mundo trabalhar igual”*. Parece que Batista constrói um ideal de que, para dar certo o trabalho na cooperativa, todo mundo tem que produzir igual. E esta conclusão parece ser oposta à proposta inicial no discurso do grupo de tolerância à diversidade, e que levou à formação de um grupo bastante heterogêneo, onde se associaram pessoas com diferentes objetivos e expectativas acerca da proposta da cooperativa: ser grande e atender muitas pessoas que precisam.

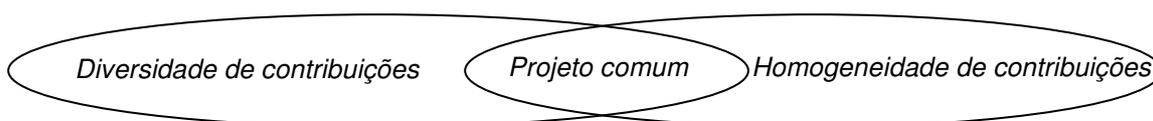


Figura 123 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto comum”  
Fonte: A Autora.

O grupo passa a defender duas posições que vão se antagonizando: por um lado aqueles que buscam a produtividade e por outro lado aqueles que buscam serem incluídos socialmente na cooperativa. Esta antagonização pode gerar polarizações que vão tanto defender a produtividade buscando apoio no modelo heterogestionário e em valores capitalistas, quanto defender a inserção de todos e a divisão dos ganhos em partes iguais, independente da participação nas atividades da cooperativa, considerando trabalho como as horas de permanência no espaço da cooperativa. Tanto a inatividade tolerada em nome de um ideal cooperativista, quanto a

dominação e a hierarquia defendidas em nome da produtividade geram rupturas e exclusões no grupo.

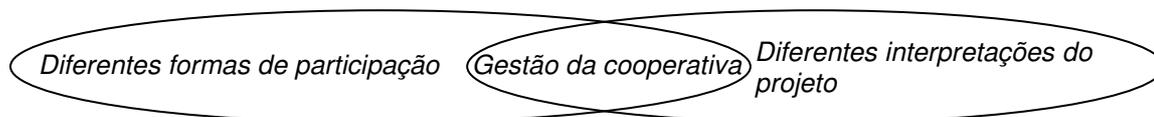


Figura 124 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão da cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Parece haver uma indiferenciação entre sentidos presentes no discurso da Economia Solidária, que buscam serem integrados na prática autogestionária sem, contudo, serem explicitadas essas diferenças e os seus elementos conflitantes para o grupo, gerando uma multiplicidade de interpretações e de expectativas acerca da proposta cooperativista. Assim como não são explicitados os diferentes sentidos acerca da Economia Solidária, também não são explicitadas as diferentes interpretações e expectativas acerca do projeto da cooperativa gerando uma ambigüidade entre inserção da cooperativa no contexto capitalista e a inserção de todos no projeto da cooperativa considerando as diferentes formas de participação no projeto. Essa integração entre as diferenças parece envolver uma negociação que exige a explicitação das diferentes interpretações que os indivíduos fazem do projeto da cooperativa ao assumirem um projeto cooperativista autogestionário. Esta fragmentação da interpretação do discurso da Economia Solidária parece representar uma diferenciação dicotomizada entre produção e inserção, que estabelece uma polarização na compreensão dos fatores causadores das crises no grupo.

No entanto, esses dois sentidos fazem parte de uma busca da Economia Solidária em construir uma nova proposta de trabalho a partir da autogestão. Mas os fatores e critérios que envolvem as decisões práticas nesse projeto parecem não estar totalmente explicitados para os cooperados. O discurso da Economia Solidária, ao buscar a valorização do trabalho de todos pode ter gerado, no projeto da cooperativa, uma ênfase que deixou a produtividade em segundo plano. Esse discurso pode ter encoberto um conflito sobre a organização do trabalho que precisaria ser explicitado e negociado no grupo para que a ambigüidade decorrente dessa indiferenciação entre objetivos e expectativas conflitantes não gerasse uma ruptura posterior no grupo.

A partir desta ambigüidade discursiva decorrente da busca de integração de diferentes sentidos, parece ter sido gerado uma multiplicidade de interpretações em torno do discurso da Economia Solidária. Entre estes múltiplos sentidos, pode-se perceber a construção de julgamentos dos cooperados acerca do comportamento individual baseado na distinção entre trabalhar para o grupo, trabalhar com o grupo e o grupo trabalhar para o indivíduo.



Figura 125 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “com o grupo”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, os cooperados muitas vezes evitam explicitar esses julgamentos nas entrevistas, talvez porque temem que ao não aceitarem que um indivíduo não trabalhe para a cooperativa estejam denunciando sua falta de solidariedade ou de compreensão do que é o cooperativismo. Porém, a medida que falam sobre a dificuldade de montar uma cooperativa, repetem-se as afirmações de que alguns cooperados se utilizam do espaço da cooperativa para ter uma renda sem no entanto assumirem de forma comprometida o projeto como um espaço de trabalho de produção coletiva, que depende do trabalho de todos para ter retorno econômico.

O discurso ambíguo para o sujeito, que ele usa com significados diferentes ou dúbios, é freqüentemente percebidos como confusos por outros sujeitos, que interpretam esta ambigüidade como obscuridade ou má fé.

Em alguns momentos do relato dos cooperados estão presentes silêncios quando eles relatam as situações de conflito em torno da divisão dos ganhos. Muitas vezes os silêncios pareceram uma forma de evitar a explicitação de um julgamento tácito de alguns membros acerca de eventos interpretados por eles como sendo de má-fé por parte de outros cooperados: “o cara só queria... fazia hora, num se esforçava no serviço” Ambrósio

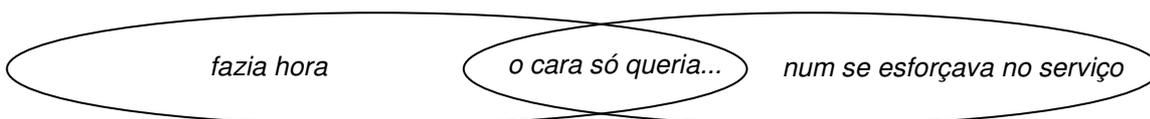


Figura 126 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “o caro só queria”  
Fonte: A Autora.

A verbalização “o cara só queria...” seguida de silêncio deixa em aberto o sentido da frase e cria uma ambigüidade porque fica a cargo de cada um interpretar as intenções de um cooperado que agia conforme Ambrósio descreve em seguida: “fazia hora, num se esforçava no serviço”.

Outras vezes eram verbalizados como forma de explicitar a recusa em aceitar essa situação novamente na cooperativa: “tá aposentado também é melhor nem vim porque num faz nada aí, [...] tá encostado aí.” Ambrósio

É freqüente os cooperados usarem “encostado” como sinônimo de aposentado, mas no contexto do discurso de Ambrósio fica ambíguo outros sentidos, já que foi explicitado no discurso “não faz nada aí!”. De qualquer forma, o discurso associa aposentadoria a não fazer nada.

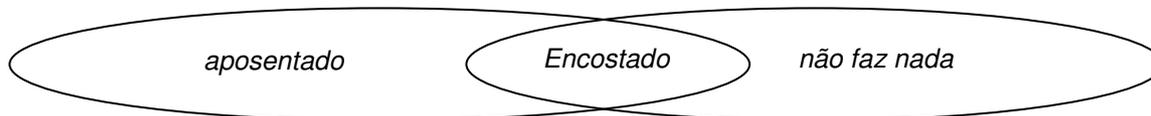


Figura 127 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “encostado”  
Fonte: A Autora.

Em uma fala de Marta, é possível perceber como o indivíduo constrói o espaço da cooperativa a partir de suas necessidades e condições individuais de saúde e de contribuição para a cooperativa, pois não há um ponto de vista que seja facilmente postulado como regra dentro da cooperativa.

*“to com uma falha assim na coluna... já o médico mandou eu usar aquele colete mais eu não consigo usar aquilo [...] eu não consigo dormir, queima meu braço e dói, não posso lavar roupa, não posso limpar casa, eu tava de diarista, num agüento limpar parede assim.[...] Agora eu não sei o quê que eu vou fazer, marido eu não tenho, tenho que arrumar um marido (rs) [...INSS...] tem que tá morrendo na cadeira de roda, igual muitos... vai lá e consegue. Eu não sei o que esperar agora, tem um monte de proposta pra fazer móveis, fazer artesanato”* Marta (2008/09) (F2. D.)

A questão se torna complexa a partir do momento em que a aceitação das limitações individuais dependem de uma confiança de que essas limitações não são mal intencionadas, ou seja, o grupo parece não conseguir determinar uma regra geral apoiada em fatores objetivos e observáveis pois em um determinado momento todos trabalhavam na cooperativa, segundo Antônia *“a mulherada puxava”*. Assim, o grupo ao formar a cooperativa estava disposto a assumir as diferentes atividades, e só posteriormente muitos integrantes deixam de trabalhar nas atividades de produção principalmente, embora permaneçam comparecendo à cooperativa. Desta forma, o grupo tem dificuldade para diferenciar quem está com problemas de saúde e quem está *“encostado”*.

Como por exemplo, se há limitações de saúde não pode participar da cooperativa, mas fica apoiada no julgamento individual de cada um acerca das intenções daqueles indivíduos que não assumem ou não podem assumir as atividades mais pesadas da cooperativa. Isso gera uma aparente contradição no discurso, por exemplo, de Ambrósio, quando ele julga com veemência alguns cooperados que não assumiam as atividades por problemas de saúde, mas atualmente insiste na permanência de Marta na cooperativa, embora ela também não pode assumir atividades do processo produtivo dos *paletes*.

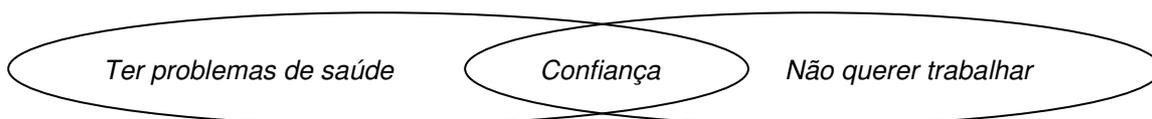


Figura 128 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança”  
Fonte: A Autora.

Ao mesmo tempo em que Ambrósio relata que não é possível aceitar uma pessoa na cooperativa que não possa ou não queira trabalhar, ele compreende as condições individuais de Marta e não julga o fato dela não poder trabalhar e apóia a inserção dela na cooperativa. No relato de Marta podemos perceber como ficam explícitas as limitações de saúde que ela terá ao assumir o trabalho na cooperativa.

Ambrósio apóia e legitima a permanência de Marta, embora ela explicitamente afirme que está com problemas sérios de coluna. Ambrósio ao demonstrar ter duas posições em relações a

duas situações semelhantes não explicita que faz uma distinção a partir da sua interpretação acerca do uso de má-fé ou não.

*Eu falei um dia pra Marta [...] tem que ter uma secretária lá em cima direto. [...] o outro que tá lá embaixo num pode dizer “ah mais ela tá lá, num serve de nada”, acontecia muitas vezes aqui na cooperativa “pô mais fulano tá lá de braços cruzados lá em cima!” mais era a função dela... e a cooperativa precisa, no momento que ela num tava, podia naquele momento alguém ligar “oh eu quero tal coisa”, e acaba perdendo... a Cooperativa perde muito, então é difícil. Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

Essa distinção está presente no discurso de Ambrósio de forma implícita e talvez seja consensuada com o grupo de forma tácita uma vez que se observa nos relatos, que eles apóiam e até mesmo reforçam, a permanência de Marta na cooperativa, pedindo que ela permaneça mesmo quando ela quer ir embora.

*eu até pensei essa semana “vontade de sair” “arrumar um serviço” “ou então ficar em casa cuidando da minha casa que eu ganho mais do que ficar aqui acreditando... com essas coisas”, ao mesmo tempo o povo tava falando comigo... já falaram pra mim... tão contando comigo. Como é que eu vou fazer agora? Marta (2008/09) (F2. D.)*



Figura 129 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “limitações de saúde”  
Fonte: A Autora.

Em outros momentos era verbalizado como explicitamente de má fé, a permanência daqueles cooperados que esperavam da cooperativa uma tolerância em relação às diferenças de expectativas e objetivos na divisão do trabalho e dos ganhos: “as pessoas vinham (..) aproveitar [...] não trabalhava, mas queria ganhar” Batista (2008/09) (N. D.)

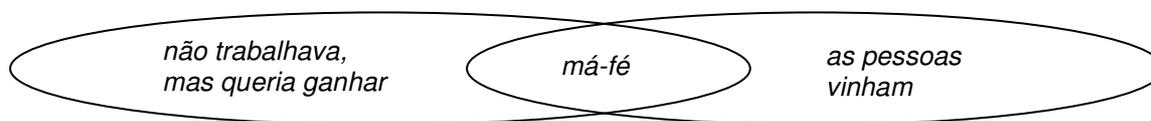


Figura 130 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “má-fé”  
Fonte: A Autora.

Estes relatos explicitam a possibilidade de se utilizar má-fé em um contexto onde a multiplicidade de interpretações pelos cooperados acerca do projeto da Economia Solidária envolve interesses individuais em detrimento de interesses coletivos, e envolve as relações de confiança. Goffman<sup>481</sup> refere-se a esta utilização das múltiplas interpretações como “falsa

481 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

representação” quando as insinuações e omissões servem para um sujeito como técnicas na interação de forma que a ambigüidade estratégica permite àquele que representa se beneficiar de um efeito de ganho por meio de uma mentira sem ter, de fato, mentido.

Para os cooperados se torna uma tarefa essencial a distinção acerca das intencionalidades individuais na cooperativa, pois estas são as bases de estruturação dos laços de confiança na cooperativa. Assim, as relações de confiança, apoiadas na explicitação das intenções individuais podem ficar frágeis diante da falsa representação acerca dos interesses envolvidos em uma ambigüidade entre a má-fé e a ajuda mútua. Neste caso, a ambigüidade fragiliza a estruturação de um grupo que necessita de laços de confiança para apoiar e fortalecer o projeto coletivo. Ao colocar como base de estruturação do projeto os laços de confiança, estes se tornam o elo fortalecedor do projeto e também um ponto de fragilidade para o grupo quando se torna difícil explicitar as razões que motivam as desconfianças e as dúvidas acerca das intenções individuais. A cooperativa se apóia em laços de confiança. Se não há laços de confiança, não há cooperativa. Por isso a dificuldade em se estabelecer regras gerais e objetivas, porque o parâmetro para fazer a distinção entre uma representação legítima de uma representação que usou de má fé, é a intencionalidade.

A intencionalidade nas relações de confiança entra em um domínio de relação ambíguo, que Caillé descreve como tendo uma ambigüidade entre a gratuidade e a expectativa de retorno, a liberdade e a obrigação, a desigualdade nas trocas e o prazer em dar, a espontaneidade e o constrangimento, etc. Para Caillé.<sup>482</sup>

não é passível de interpretação nem na linguagem do interesse, nem da obrigação, nem na do prazer e nem mesmo na da espontaneidade, já que não é senão uma aposta sempre única que liga as pessoas, unindo simultaneamente, e de uma maneira sempre nova, o interesse, o prazer, a obrigação e a doação.

A complexidade na rede de relações estabelecidas entre os membros da cooperativa está marcada por esta diversidade de interpretações nas relações de confiança, de trocas, de intenções.

A questão é que em um contexto de intensa multiplicidade de sentidos e produção de interpretações individuais, o grupo pode ter dificuldade em diferenciar as intenções que envolvem estas representações múltiplas acerca do papel de cada um na cooperativa ao usar parâmetros mais gerais. Esses parâmetros mais gerais e objetivos precisam ganhar legitimidade tanto para o grupo internamente quanto para grupos externos, como por exemplo a Incubadora, que exerce um papel importante neste processo de estabelecimento de regras acerca do que é trabalho, de critérios para a permanência na cooperativa, e de que parâmetros são legitimados para o estabelecimento de regras internas.

No contexto de multiplicidade de sentidos, o grupo pode ter dificuldade para diferenciar aqueles sentidos e interpretações que contribuem para o projeto coletivo daqueles sentidos e

---

482 CAILLÉ, Alain. Nem holismo nem individualismo metodológicos: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, p. 5-37, out. 1998. p. 30. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69091998000300001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69091998000300001&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

interpretações que não estão baseados na confiança mútua e no apoio grupal. No caso de alguns cooperados construírem uma falsa representação, negando e fragilizando os laços de confiança, esses indivíduos colocam em risco o projeto como um todo, pois ele depende da confiança mútua para se fortalecer.

O difícil para o grupo talvez nem seja a diferenciação entre má-fé e a confiança, mas encontrar os elementos que evidenciam as intencionalidades individuais e diferenciaram aqueles indivíduos que fazem parte legitimamente do projeto. Assim como Goffman<sup>483</sup> aponta que há uma dificuldade em diferenciar a manifestação de uma falsa representação, porque neste contexto de multiplicidade de sentidos ela não parece mentirosa.

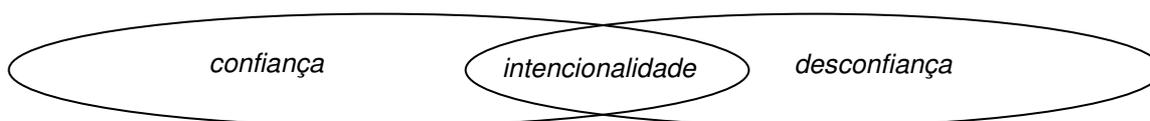


Figura 131 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “intencionalidade”  
Fonte: A Autora.

O discurso de cada um é porém, permeado pela ambigüidade de seu contexto. Assim, uma frase com a afirmação “não posso fazer trabalho pesado”, tanto pode ser interpretada como uma má intenção e que visa explorar o trabalho de outros cooperados, quanto pode ser interpretada como uma condição da própria proposta da Economia Solidária que visa à inclusão daqueles que estão excluídos do mercado de trabalho formal. Para que um discurso seja permanente e estável é preciso considerar como pressuposto nas relações sociais uma “identidade de intenções e homogeneidade de representações”.<sup>484</sup> O discurso único não encontra seus pressupostos na cooperativa por ser baseada no princípio da autogestão, seja a estabilidade ou a homogeneidade passível de construir um discurso sem ambigüidade. Ao contrário, a cooperativa é um contexto permeado pela ambigüidade em várias dimensões que parece facilitar o uso de estratégias como os da “falsa representação”.

Como o espaço democrático de construção da Economia Solidária favorece a multiplicidade de sentidos, cabe aos sujeitos escolherem quais objetivos e ideais serão prioritários para o grupo. Esse discurso da Economia Solidária possibilita que o grupo encontre suas prioridades por meio da autogestão e assim viabilize um projeto comum que atenda ao coletivo dos trabalhadores. Entretanto, quando as escolhas dos objetivos e expectativas divergem, as rupturas podem ser inevitáveis se as diferenças não encontrarem espaço para serem explicitadas de forma a serem negociadas, evitando as dicotomizações e a fragmentação do grupo.

Os diferentes interesses individuais na cooperativa podem não estar apoiados em uma busca de construção coletiva, e podem ser motivadores de decisões que tem impacto desarticulador para o grupo. Ou seja, decisões que embora garantam um ganho individual

483 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

484 FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco**: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso. Porto Alegre: UFRGS, 2000. p. 66.

imediatamente agem em detrimento do projeto comum. Inicialmente a proposta da Economia Solidária está apoiada em princípios coletivos, mas seu discurso, ao ser reinterpretado,<sup>485</sup> pode visar o atendimento de expectativas e objetivos individuais considerando-se a facilidade em construir falsas representações em um contexto ambíguo.

Segundo Goffman<sup>486</sup> a representação daqueles que dissimulam suas intenções e constrói uma imagem que busca criar uma outra interpretação dos eventos freqüentemente perde sua reputação pela discrepância entre as falsas representações e a realidade das interações. Uma representação errônea é capaz de explicitar a divergência entre discurso e ação, entre a interpretação do indivíduo e dos demais.

Para Goffman<sup>487</sup> “as técnicas de comunicação, tais como a insinuação, a ambigüidade estratégica e omissões essenciais permitem ao informante enganador aproveitar-se da mentira sem tecnicamente dizer nenhuma”.

Na análise, foram observados dois tipos de indiferenciação nesta dinâmica acerca da negociação implícita entre objetivos e interesses na cooperativa. A princípio, em um nível mais discursivo acerca do projeto, houve uma integração de objetivos de produtividade e inserção social que se apresentavam no discurso como complementares, mas tinham potenciais de conflitos que não foram explicitados e os diferentes objetivos passaram a serem assumidos por dois grupos dentro da cooperativa e não na perspectiva dessa integração que existia no discurso da Economia Solidária.

A ambigüidade, portanto está no não reconhecimento dos conflitos que estes diferentes objetivos podem trazer na dinâmica organizacional do grupo, levando os membros a buscarem superar esta ambigüidade com conclusões dicotômicas acerca da proposta da cooperativa: ou inserção ou produtividade.

Outra ambigüidade acontece em um nível individual de construção discursiva onde cada cooperado procura integrar seus interesses individuais aos princípios e objetivos presentes no discurso de coletividade do cooperativismo.

Esta ambigüidade indiferencia quando um interesse individual é atendido em detrimento do coletivo como se, ao atender um interesse individual estivesse atendendo a uma proposta de solidariedade coletiva. Algumas interpretações parecem ter valorizado a igualdade na divisão dos ganhos, em detrimento do trabalho de produção, apoiando-se nos valores de ajuda mútua e de colaboração como se a cooperativa exercesse uma função assistencial similar à função de proteção do Estado.

---

485 Até o presente os homens sempre fizeram falsas representações sobre si mesmos, sobre o que são ou deveriam ser”. Cf.: MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Ideologia alemã**. 6. ed. São Paulo: HUCITEC, 1987.

486 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1983. p. 60.

487 GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1983. p. 63.

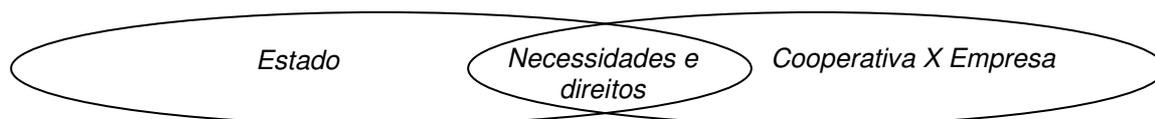


Figura 132 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “necessidades e direitos”  
Fonte: A Autora.

Pode-se inferir que assim, imaginariamente, a cooperativa ganha um sentido e uma função que abarca as demandas sociais que não foram atendidas durante a história de vida de seus cooperados, gerando por meio da ambigüidade uma expectativa que se mostra legítima por encontrar no discurso da Economia Solidária um espaço de resgate de direitos sociais e busca de inclusão, que não se realizou de outra forma na história de vida desses indivíduos. E neste ponto a ambigüidade parece trazer uma função para a cooperativa, semelhante à função assistencial do Estado, indiferenciando a cooperativa em relação a outras instituições que atendem ou são destinadas a atender estas demandas sociais.

*“A maior crise da Cooperativa foi quando o pessoal deixou de vir trabalhar, ficou muita mulher... Primeiro nós tinha madeira bastante, foi que ela entrou em crise quando nós perdemos a madeira da [empresa T]. Passamos a ganhar a madeira da [empresa T] tinha lá, nós ia pegar e mandava trazer aqui, vinha três, quatro carros por semana, e nós tinha uma clientela que comprava, cabine, comprava madeira [...] comprava os palete inteiro, então ninguém se incomodava em fazer.... Só repassavam. Tinha mil partes... pra cá, vendia mil cabinho numa média... Era só desmanchar, quando pessoal queria madeira desmanchada o pessoal desmanchava, e as mulher tirava os pregos [...] elas tavam ali porque a gente tava vendendo madeira, vendendo palete, então nós tinha dinheiro pra pagar elas, só de palete deles. Mas quando a madeira aqui no pátio - que nós tinha aqui cheinho, o cara vinha pegava duas mil cabine - era direto e parou de vim, o pessoal, ah agora vamos embora, porque eles tem que trabalhar, e do trabalho eles tem que ganhar né, então caíram fora”. Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

Esta ambigüidade pode, portanto, impactar no sentido que o projeto da cooperativa ganha diante das diferentes demandas sociais, tornando ambígua sua função, por um lado como projeto coletivo que busca a inserção econômica dos trabalhadores que compõe o grupo, por outro como uma proposta que amplia os compromissos e obrigações da proposta em termos de atendimento às necessidades de proteção social que anteriormente eram demandas à função do Estado. Desta forma, sua proposta amplia compromissos para a garantia de condições aos seus cooperados, similar aos direitos básicos de proteção social garantidos formalmente pelo Estado. Assim, aqueles membros que não conseguem aposentadoria por doença ou limitações físicas para trabalhos que exigem maior esforço, buscam na cooperativa o apoio e proteção que anteriormente se esperava do Estado. Por outro lado, o grupo, para se inserir no mercado precisa de membros que estejam possam assumir atividades que exigem condições físicas de resistência e força para

exercer as funções de produção. No caso específico deste grupo, esta ambigüidade em relação à função da cooperativa impactou na diversidade de expectativas individuais no projeto.

Entretanto, para aqueles indivíduos que buscavam na cooperativa uma forma de concretizar um projeto empreendedor, as expectativas e objetivos individuais se concentravam na busca de produtividade e de recompensas pelo seu esforço individual nesse sentido e pelo mérito individual na produção.

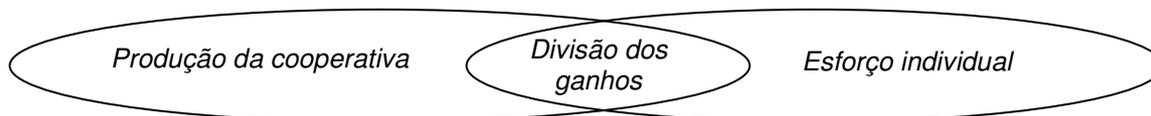


Figura 133 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão dos ganhos”  
Fonte: A Autora.

Assim na cooperativa parecem ter se formado oposições que estavam antes implícitas no discurso, que se manifestavam como conflito no momento da divisão dos ganhos. São duas interpretações acerca da proposta da Economia Solidária que conviviam ambigüamente no discurso, mas que se antagonizaram no momento da divisão dos ganhos. A Economia Solidária, ao propor a integração entre produtividade e inserção social cria a possibilidade discursiva de integrar objetivos que, nos seus extremos, podem se tornar antagônicos. Assim conviviam como complementares, diferentes interpretações discursivas nas quais, cada um individualmente produzia sentidos que formavam um discurso acerca da cooperativa e de seus objetivos que eram reconhecidos pelo grupo. Ao não serem distinguidos esses diferentes objetivos, a multiplicidade de interpretações gerou uma multiplicidade de conflitos e conseqüentemente de rupturas.

Nesse conflito acerca do projeto coletivo que o grupo compartilhou em meio às diferenças, os cooperados parecem ter encontrado nas decisões práticas uma forma de fazer prevalecer seus objetivos, gerando uma luta de poder na cooperativa onde a tomada de decisão dava sentido e valor a uma ou outra interpretação. A tomada de decisão sem uma discussão que visasse um consenso entre as diferentes expectativas individuais acerca da forma como são divididos os ganhos, parece ter inviabilizado a possibilidade de complementação entre os diferentes objetivos, e o conflito passou a ter a função de determinar, de forma dicotômica, o sentido que prevaleceria para o grupo, ou o segmento que prevaleceria na cooperativa. Portanto, os critérios que determinam a forma de divisão dos ganhos, resolvem temporariamente a ambigüidade discursiva das interpretações acerca da proposta da cooperativa, impondo um sentido que não foi fruto de consenso, mas de uma luta de poder interno na cooperativa em torno dos objetivos que se posicionaram em extremos do conflito.

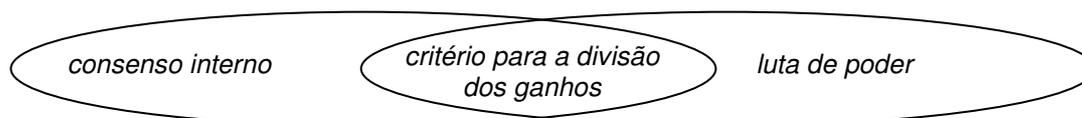


Figura 134 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios para a divisão dos ganhos”  
Fonte: A Autora.

Para os membros da cooperativa, a cada tomada de decisão, a ambigüidade vai se resolvendo não no sentido de integração dos diferentes, mas se caracterizando como uma dicotomia entre objetivos, que ao serem escolhidos representam o foco do projeto: ou produtividade ou inserção e ajuda mútua, conforme a interpretação de cada segmento.

A dicotomia e a ambigüidade parecem ser duas estratégias diferentes para o grupo não lidar com diferenças que trazem conflitos latentes e, talvez para evitar perder seu ganho ao abrir espaço para a negociação.

Na dinâmica grupal parece que, quando o grupo não acreditar na possibilidade de integração ou não está instrumentalizado para integrar desses diferentes objetivos, ele lida com as diferenças de modo excludente, intensificando as relações de poder que defendem um ou outro extremo das dicotomias que o grupo construiu.

A construção das diferenças ao ser intensificada pode levar ao extremo cada dicotomia, inviabilizando as relações e os vínculos sociais. Superar a dicotomização das relações significa reconhecer suas ambigüidades na interação e propor a convivência com o paradoxo e com as ambigüidades que as diferenças trazem para a negociação. Assim, toleram-se as fronteiras, a “indecidibilidade”, o entre-lugar; que facilitam pensar outras possibilidades diferenciais, para se escapar à dicotomia e “substituir a noção de tradução pela de transformação”,<sup>488</sup> ou seja, reconhecer que toda interação implica em interpretação, em um inesperado sentido que o outro traz, novo e desconhecido.

As dicotomias e a exclusão parecem duas estratégias diferentes para os indivíduos não precisarem lidar com as diferenças que geram os conflitos, em cujo processo de negociação seria necessário negociar novos lugares de interação, que não estejam em extremos, sem precisar defender os interesses individuais que se colocam em disputa.

Ao excluir um membro, ou alguns membros do grupo porque estes defendem objetivos diferentes e depois incluir outros integrantes que defendem estes mesmos objetivos que causaram a ruptura, o grupo parece estar reproduzindo subseqüentemente um mesmo conflito sem colocar em discussão e negociação para todos os membros as diferenças que estão em jogo, mantendo a ambigüidade como estratégia de manutenção de uma dinâmica grupal que não lida com conflitos latentes, fruto de diferentes objetivos, e que não desiste de defender seus interesses individuais.

A luta de poder parece estar latente nas ambigüidades e manifesta-se nas dicotomias de forma que essas estratégias parecem não contribuir para a solução do conflito. Implícita ou explicitamente, essas estratégias parecem dividir o grupo entre duas diferentes posições nas dinâmicas grupais: a primeira, como uma ambigüidade, conseguindo mantê-los como membros do grupo e a segunda, de forma dicotômica, fragmentando e inviabilizando o diálogo entre os excluídos do grupo e os que têm seu discurso legitimado.

Porque é difícil sustentar um diálogo entre estas duas possibilidades da Economia Solidária: a produtividade e a inserção social, sendo que no discurso esses dois objetivos

---

488 DERRIDA, J. **Posições**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 26.

pareciam se integrar e se complementar? Esta integração era um ideal impossível ou falta uma estratégia na cooperativa para tornar factível essa proposta? A busca de um espaço consensuado de reconhecimento das dúvidas, incertezas e limitações na formação de uma proposta cooperativista, pode ser um elemento importante para o grupo fazer a distinção de suas diferenças, identificando-as, explicitando-as, a partir do reconhecimento dos pontos de atrito, para que as escolhas possam ser consensuadas e assumidas pelo grupo nas suas limitações e potencialidades. Para que este processo se torne viável parece se fazer necessário, o reconhecimento de que, ao defender interesses individuais os membros podem colocar em risco o projeto coletivo.

Esta análise levanta duas causas que podem estar intensificando a multiplicidade de interpretações na cooperativa. Por um lado uma das causas pode ser uma diversidade de discursos dos técnicos da incubadora acerca da Economia Solidária, seus conceitos, seus princípios, sua proposta. Essa diversidade de interpretações ocorre por ser um projeto interdisciplinar. Ele agrega profissionais e alunos e outros parceiros da área acadêmica com diferentes visões, experiências e ideais acerca da proposta de se formar cooperativas populares. Por outro lado há uma diversidade de experiências vividas pelos cooperados que inferiram alguns sentidos de suas práticas anteriores neste novo projeto, a partir dos quais o projeto da cooperativa se tornou um agregado de sentidos advindo de vivências no espaço religioso, no espaço da associação de moradores, nas experiências de assentamento por moradia, na busca de vínculos afetivos, nas experiências de trabalho em empresas, em trabalhos informais, “bicos” e trabalhos temporários. Assim, essa diversidade de experiências favorece a produção de uma multiplicidade de sentidos e de uma diversidade de discursos presentes na proposta de formação dessa cooperativa popular.

Analisar as múltiplas interpretações na divisão dos ganhos sugere que ocorre um entrecruzamento desses discursos múltiplos acerca da Economia Solidária e que se manifestam em ambigüidades no processo de formação da cooperativa. Nesta análise, não é possível simplesmente dicotomizar as diferentes interpretações individuais, pois os diferentes discursos parecem estar reinterpretando eventos imprecisos. Logo, estas interpretações disputam um lugar de verdade nos momentos em que esta imprecisão acarreta um campo de negociação entre objetivos, valores e interesses.

Quando as interpretações são defendidas como verdades em um contexto de multiplicidade de interpretações, elas podem gerar dicotomizações, e até mesmo rupturas dentro do grupo. Em um contexto de indecisões e incertezas elas podem oscilar entre interpretações assumidas como verdade mas que não respondem às necessidades dos cooperados pois o objetivo da cooperativa é atender tanto a inclusão social quanto a inclusão no mercado. A busca de uma certeza na condução da cooperativa pode levar o grupo a agir de acordo com pontos de vistas extremos, por um lado remunerando o tempo de permanência na cooperativa quando estão buscando a inclusão social, por outro lado, passam a afirmar que a cooperativa não funciona e

que deveria mudar para um modelo heterogestionário, ou que todos devem produzir igualmente ou sair da cooperativa.

Aparecem nos relatos dos entrevistados diferentes perspectivas dos conflitos, nas quais, cada um busca definir uma resolução de acordo com seu interesse, construindo na cooperativa um discurso complexo com vários pontos de vista em jogo.

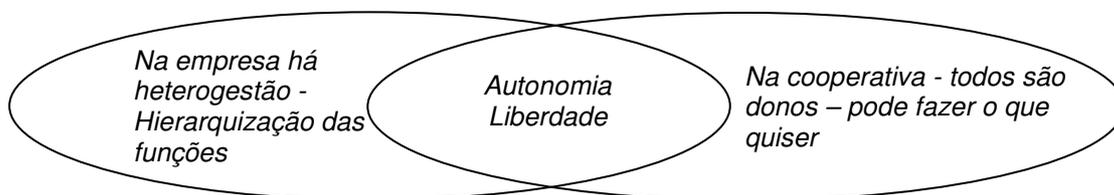


Figura 135 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia, liberdade”  
Fonte: A Autora.

A liberdade implícita em “todos são donos” parece ser levada às últimas conseqüências em afirmações como: “pode fazer o que quiser”. Por estar implícita, esta concepção de liberdade não parece ser compartilhada por todos os membros. Alguns membros questionam porque alguns cooperados vão para a cooperativa em dias que não há produção, permanecendo no espaço da cooperativa e contabilizando as horas similarmente aos dias em que há uma intensa atividade produtiva que exige um esforço coletivo para atender a demanda. Assim, alguns membros que estão apoiados no princípio de liberdade defendem a igualdade na divisão dos ganhos, recorrendo à igualdade entre os membros, sem diferenciar “permanecer no espaço da cooperativa” e “trabalhar no espaço da cooperativa”.

Entretanto, essas considerações acerca da divisão dos ganhos não parecem ter sido explicitadas no discurso antes do momento da divisão dos ganhos. O grupo não parece ter tido um momento de explicitação acerca desta concepção da divisão dos ganhos, o que leva a perguntar como se decidiu esse critério para se dividir igualmente os ganhos, pois ele passa a ser assumido como uma determinação para um projeto cooperativista.

Alguns cooperados relatam que a cooperativa recebia muita madeira que era revendida sem passar pelo processo produtivo, mas que era beneficiada, retirado os pregos e passada pela plaina. Um processo mais simples mas que exige esforço físico constante, desde descarregar a madeira, até carregá-la novamente para ser revendida. Todo este processo era realizado, segundo os relatos, por algumas pessoas apenas. Algumas atividades eram consideradas piores do que outras e principalmente quando um cooperado apenas permanecia nela, terminava por sair da cooperativa por desentendimentos na divisão dos ganhos.

A questão que alguns cooperados levantam sobre a forma como são divididos os ganhos está relacionada à desconfiança de que alguns membros utilizam esse critério de divisão igualitária para atender a interesses individuais. Assim, ao deixar implícito o critério de divisão dos ganhos, o grupo pode estar criando um contexto no qual as pessoas com prioridades individualistas podem usar a ambigüidade para transformar o princípio de liberdade e igualdade,

em privilégio pessoal. Os critérios que poderia diferenciar trabalho de não-trabalho não são explicitados.

Talvez os cooperados não conheçam outras formas e outras estratégias para fazer a divisão dos ganhos, e se sentem dependentes das orientações da incubadora que é responsável pela assessoria à cooperativa, seguindo a orientação de divisão igual entre todos, independente da contribuição de cada um.

Nesse contexto de aprendizagem de um modelo organizacional novo, os cooperados podem estar vivenciando uma prática experimental onde são valorizados dois princípios que na prática resultam em dois critérios diferentes. O princípio de liberdade cria um critério bastante abrangente na definição e avaliação do trabalho de cada um na cooperativa pois todos os cooperados têm liberdade para trabalhar como quiserem. Por outro lado o princípio de igualdade cria um critério na divisão dos ganhos que reforça o princípio de liberdade ao não diferenciar horas de trabalho e horas de inatividade na cooperativa. Assim, embora trabalhem de formas diferentes os cooperados ganham igualmente, de acordo com o número de horas contabilizadas.

A indiferenciação ocorre em torno de uma igualdade implícita entre atividade e inatividade. Ao não diferenciar trabalho e não trabalho, os princípios de igualdade e de liberdade podem passar a ter um sentido diferente daquele que originalmente os motivou: a superação das relações de dominação e exploração nas organizações capitalistas. Ou seja, embora tenham surgido com o intuito de resgatar um espaço de valorização e inclusão de todos na cooperativa, estes princípios podem ter gerado critérios ambíguos que fragilizam a estruturação de um modelo autogestionário na cooperativa pois ao não deixar explícitas as razões dessa liberdade e dessa igualdade seus membros podem reinterpretar esses critérios a partir de uma lógica mais individualista.



Figura 136 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “igualdade, liberdade”  
Fonte: A Autora.

O problema que envolve a divisão dos ganhos torna evidente o papel da ambigüidade na dinâmica de estruturação do projeto da cooperativa. A partir deste evento as indiferenciações ficam mais explícitas e seus conflitos exigem dos indivíduos envolvidos no processo de implementação do projeto da cooperativa uma disponibilidade para refletir sobre as decisões tomadas e suas conseqüências na organização autogestionária.

na medida em que são implementadas as estratégias para alcançar os objetivos e fazer cumprir os princípios da Economia Solidária, seus integrantes parecem lidar com a necessidade de fazer diferenciações a partir do significado que os eventos ganham na experiência prática da cooperativa. Embora os princípios estejam no horizonte da concepção do projeto, é preciso diferenciar aquelas estratégias que fortalecem as relações garantindo o alcance dos objetivos sem

ferir os princípios daquelas estratégias que estão apoiadas em um discurso idealista mas que não dá sustentação para a prática autogestionária, para a construção de um espaço de consenso e para a explicitação dos diferentes objetivos e demandas do grupo.

Portanto, por ter dois objetivos diferentes, a inclusão social e econômica, as estratégias incorporadas de outras experiências de trabalho podem não ser eficazes e o processo de avaliação e reflexão acerca das decisões tomadas deve ser praticado quanto maior for o impacto dessas decisões na estruturação do projeto autogestionário e no alcance dos objetivos almejados.

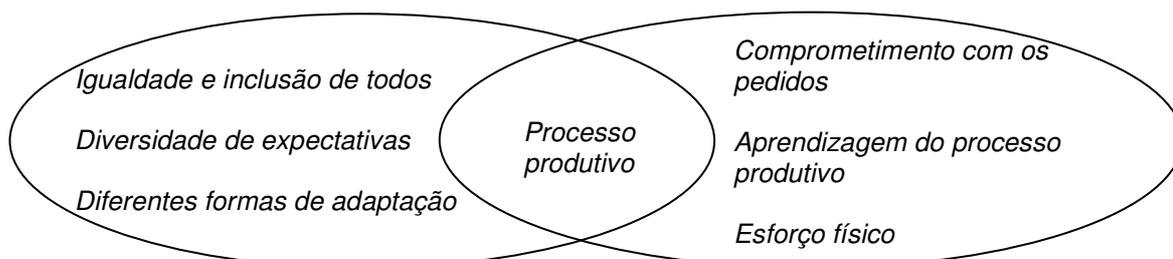


Figura 137 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo produtivo”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade parece ter mantido indiferenciados os princípios e valores em torno destes objetivos diferentes, resultando em uma permanente dificuldade da cooperativa em integrá-los na cooperativa por meio de estratégias diferenciadas. Um dos efeitos dessa indiferenciação foi o modo como o grupo buscou atender as expectativas de igualdade e de inclusão de todos em um processo produtivo que demanda esforço físico, comprometimento com o atendimento dos pedidos dos clientes e aprendizagem do processo produtivo.

Ao contabilizar como hora trabalhada o tempo de permanência dos cooperados no espaço físico da cooperativa, seus cooperados prolongam os conflitos decorrentes da indiferenciação entre os objetivos de inserção econômica da cooperativa e de inclusão de todos de forma igual no projeto. Ao não explicitar as diferenças e os conflitos, o grupo parece postergar por meio de situações e discursos ambíguos, o desafio de encontrar estratégias unificadoras para os objetivos e expectativas divergentes.

O fenômeno da ambigüidade é o resultado de uma busca de unificação das diferenças sem a explicitação dos pontos divergentes. Trata-se de uma busca de unidade sem reconhecer os conflitos. Assim, por um lado a ambigüidade possibilita a imutabilidade desses objetivos originários, ou seja, os indivíduos podem continuar afirmando seus valores e princípios sem considerar outros aspectos do projeto.

Em sua expressão mais extrema a afirmação desses objetivos pode se colocar de forma antagônica em relação a outros objetivos. Por outro lado, a ambigüidade se torna um modo de colocá-los em relação, de integrá-los, uma possibilidade de unificação provisória, pois enquanto mantém implícitas as diferenças, essa constante tentativa de unificação modifica os objetivos, deixando de se manifestar de formas extremas ou opostas. Os momentos de tensão e os eventos significativos da cooperativa possibilitam a expressão das diferenças e explicitam as escolhas e

expectativas individuais. A partir desta explicitação os indivíduos podem refletir sobre os diferentes objetivos, de modo a reconhecer e explicitar suas diferenças.

A ambigüidade parece criar esta possibilidade na dinâmica grupal porque ela mantém implícitos os pontos de conflito que diferenciam os objetivos. Nessa dinâmica grupal, a ambigüidade parece uma estratégia intermediária, entre a separação total entre objetivos e a unificação, podendo significar uma busca de integração das diferenças.

As estratégias empregadas no projeto da cooperativa estão pautadas por diferentes racionalizações específicas de cada campo, técnico, social e político, que envolve a dinâmica da autogestão.

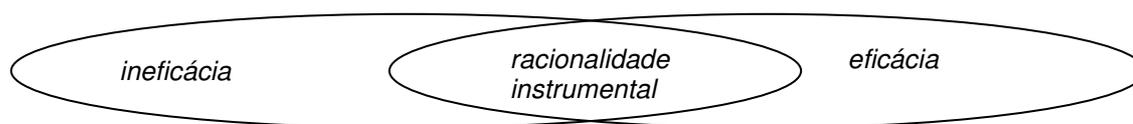


Figura 138 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “racionalidade instrumental”  
Fonte: A Autora.

Por um lado, o campo técnico, o qual se organiza em torno da eficácia ou ineficácia de uma ação funciona fundamentalmente em uma racionalidade instrumental que pode utilizar a autogestão como estratégia para atingir o objetivo que atende aos interesses econômicos imediatos ou individuais. Por outro lado, a autogestão pode servir como estratégia na luta contra a sujeição, buscando fortalecer a democratização das relações internas e assim alcançar seu objetivo de superação das relações de abuso de poder no sistema capitalista.

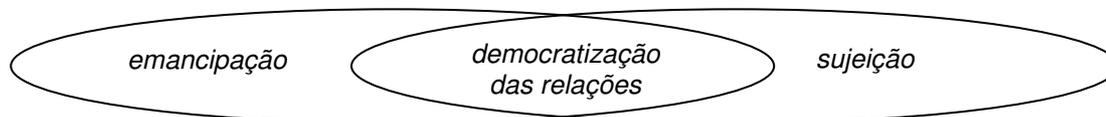


Figura 139 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “democratização das relações”  
Fonte: A Autora.

No início desse capítulo, foram discutidas as concepções acerca da compreensão dos processos de racionalização.<sup>489</sup> Esses processos de racionalização fundam três formas de estratégia a partir das quais a autogestão pode ser analisada nas falas dos cooperados e na forma como são empregadas na dinâmica grupal com seus diferentes sentidos.

Ao compreender e diferenciar as formas de manifestação da autogestão compreende-se também como a dinâmica da ambigüidade atuou para indiferenciar os sentidos que a autogestão adquiriu para o grupo, gerando uma sobreposição de finalidades que a autogestão passou a ter nas práticas do grupo. A autogestão pode ser uma estratégia para se chegar a um determinado fim, assim a racionalidade técnica a emprega na busca de atingir um objetivo que tanto pode ser individual quanto coletivo. Esta é uma diferença importante de ser discriminada e assim se reconheça a sua limitação política no processo de democratização das relações de trabalho, para

489 FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, D. E.; RABINOW, P. (Org.). **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

que não se generalize a autogestão como uma prática integradora das diferenças internas no grupo, pois a decisão da maioria pode não estar mobilizada na manutenção do projeto coletivo.

A autogestão se organiza a partir de um conjunto de práticas e estratégias que visam garantir e proteger os valores democráticos e solidários da proposta cooperativista. Entretanto, essas práticas e estratégias podem ser utilizadas em práticas de dominação ou exploração, quando por exemplo a maioria de um grupo onera um grupo minoritário da cooperativa. Diferenciar as práticas libertárias das opressivas é um processo de reflexão grupal que a análise da ambigüidade aponta como um ponto de tensão pragmático e político para o projeto da cooperativa.



Figura 140 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

Portanto, a análise da ambigüidade acerca da autogestão explicita algumas práticas que em alguns momentos se voltam para a democratização das relações internas e em outros, são utilizados enquanto estratégia para a obtenção de benefícios e vantagens de interesses individuais e que não identificados com a proposta da Economia Solidária em longo prazo.

O discurso da autogestão pode ser usado para atender a interesses individuais como quando os indivíduos vêem nessa estratégia de condução da tomada de decisão uma oportunidade para fazer prevalecer o seu ponto de vista por meio de uma decisão majoritária que onera alguns membros do grupo. Dessa forma o discurso da autogestão pode legitimar uma decisão desigual e até mesmo exploratória.

A construção de sentidos ambíguos em torno da autogestão parece oferecer a possibilidade de utilizar os sentidos compartilhados no grupo para sustentar práticas mesmo quando estas impactam negativamente em alguns membros do grupo.

Isolar as práticas de autogestão de outros valores e princípios do projeto político da Economia Solidária a torna uma estratégia instrumental e pragmática para atender objetivos que não estão necessariamente identificados com a proposta do projeto da cooperativa.

### 7.3 DIMENSÃO SÓCIO-POLÍTICA: ANÁLISE DA AMBIGUIDADE NO DISCURSO DOS MEMBROS DA COOPERATIVA CES

A dimensão política analisa questões que estão imbricadas tanto nas dinâmicas sociais do grupo quanto no aspecto organizacional. A dimensão política permeia as práticas e discursos do grupo pois o projeto da cooperativa é um projeto que tem no seu horizonte um compromisso com a transformação social, política e econômica.

A análise da ambigüidade na dimensão política revela as nuances presentes na dinâmica grupal que lida com os diferentes discursos políticos em torno da Economia Solidária, as políticas públicas voltadas para a Economia Solidária e os sentidos predominantes nesse *processo de transformação e reprodução de práticas, estratégias e discursos*.

As ambigüidades presentes na dimensão política se manifestam nos sentidos compartilhados pelo grupo acerca das decisões tomadas e levantam, por exemplo, alguns destes questionamentos: que valores pautaram o grupo no momento da escolha do presidente da cooperativa? Que valores e princípios pautam o grupo no momento de optar pela autogestão ou por tomar decisões individualmente? Como os cooperados percebem a relação da cooperativa com o projeto da Economia Solidária, e com outras instituições e organizações? O que diferencia a cooperativa das empresas? Quais são as expectativas de seus membros no projeto?

As perguntas que permeiam a análise da dimensão política buscam compreender as tensões implícitas e os conflitos explícitos no discurso dos cooperados. O objetivo é compreender como as ambigüidades expressam os diferentes princípios e valores presentes na dinâmica de estruturação do projeto nesta dimensão política da cooperativa.

A dimensão política aborda questões que se referem à busca do grupo em instituir no projeto da cooperativa os princípios e valores da Economia Solidária, negociando sua viabilização em um contexto predominantemente capitalista. Esse processo requer dos cooperados o reconhecimento dos valores e princípios de um projeto em constante negociação, em uma conjuntura econômica e social que se contrapõe às suas propostas.

A cooperativa vive em meio às contradições ideológicas, uma vez que, para se inserir no mercado e sobreviver, precisa se inserir em um contexto cujas regras seguem a lógica do sistema capitalista. Por outro lado, ela necessita manter seu compromisso com os princípios da Economia Solidária que dão sustentação ao seu projeto de futuro. Esta negociação implica para o grupo na necessidade de lidar com as contradições e diferentes ideologias de uma sociedade complexa e em conflito. Um dos desafios para os cooperados parece ser o de manter a perspectiva de que as negociações não atendam apenas seus objetivos individuais ou aos objetivos de coesão interna para inserção econômica da cooperativa no mercado, mas reconheça a importância do seu papel político.

Para que a cooperativa tenha seu papel político explicitado enquanto responde às necessidades de inserção econômica no mercado, é preciso que os cooperados reconheçam as diferenças entre o sistema capitalista e o sistema cooperativista. No cotidiano da cooperativa, o desafio é integrar práticas autogestionárias, valores solidários e princípios democráticos que possibilitem a concretização dos objetivos econômicos bem como o seu projeto de futuro que é eminentemente político. Nesse contexto de desafio estes pontos de tensão exigem cotidianamente uma disponibilidade para explicitar as intenções e necessidades individuais implicadas no projeto coletivo e portanto a construção de um espaço de reconhecimento no projeto da cooperativa de que o grupo é formado por indivíduos que embora invistam e se dediquem ao projeto comum o fazem na medida em que esse projeto atende também as suas

necessidades individuais. Caso a diferença e os conflitos que surgem entre os objetivos individuais e os objetivos coletivos não tenham espaço de negociação e explicitação no grupo eles podem tender a se polarizarem causando um movimento de oscilação interna.

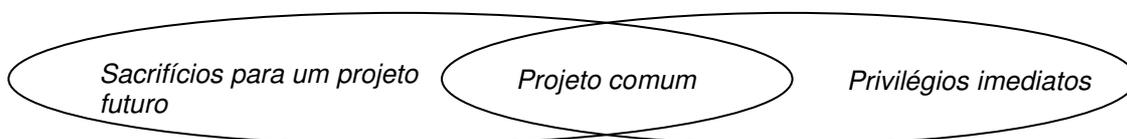


Figura 141 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto comum”  
Fonte: A Autora.

Quando os indivíduos abrem mão de seus objetivos individuais, trabalhando para a cooperativa sem receber, por exemplo, fica explícita a aposta no projeto como uma proposta de longo prazo. Entretanto, quando a cooperativa se estabiliza, freqüentemente esses cooperados buscam o reconhecimento no grupo de suas necessidades individuais e em alguns momentos, alguns desses cooperados passaram a esperar um retorno econômico da cooperativa sem trabalhar, esquecendo de pensar a cooperativa como um projeto de longo prazo no qual os sacrifícios do passado não garantem o sucesso e a manutenção do projeto no futuro. Entretanto essa oscilação entre sacrifício e privilégio aconteceu com vários cooperados em diferentes momentos da cooperativa.

A partir dos relatos acerca da história da cooperativa é possível inferir que por um lado os cooperados abdicam de seus interesses individuais em prol do projeto coletivo e em outro momento buscam privilégios a despeito do projeto coletivo, abdicando de seus ideais iniciais. Na falta de estratégias que integrem os objetivos individuais aos objetivos coletivos os cooperados parecem intercalar práticas individualistas e práticas que renunciam aos interesses individuais em prol do projeto coletivo.

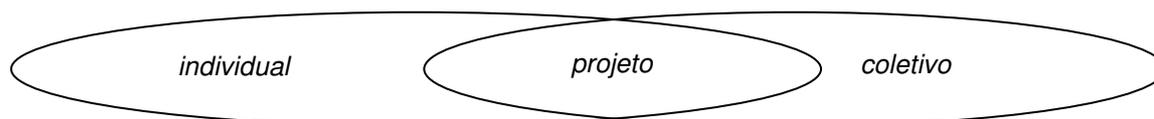


Figura 142 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto”  
Fonte: A Autora.

As concepções ideológicas divergentes são expressas nos conflitos e contradições nas dinâmicas que ocorrem na cooperativa. Elas geram oscilação entre os objetivos econômicos e políticos que pautam as escolhas e decisões que a cooperativa vai assumindo no seu processo de estruturação. A multiplicidade de princípios e valores advindos dessas concepções parece fragmentar a unidade do projeto e colocar em risco a coesão interna do grupo, pois nos momentos de tomada de decisão, o grupo se vê diante do desafio de priorizar um objetivo em detrimento do outro. Devido à dificuldade de negociar esses conflitos, seus membros parecem buscar a coesão do projeto integrando as diferentes concepções em um discurso ambíguo que possibilita a expressão de diferentes valores e princípios mas que, no entanto, não possibilita a explicitação

dos pontos de tensão que emergem dessas diferenças. No entanto, a manutenção da ambigüidade pode levar à ruptura do projeto por adiar a negociação dessas diferenças.

Assim, ao buscar uma coesão sem a explicitação destes pontos de tensão, o grupo sustenta uma indiferenciação dos elementos conflitantes presentes nos diferentes objetivos. Ou seja, ao mesmo tempo em que a ambigüidade permite uma multiplicidade de objetivos, ela não possibilita a explicitação daqueles pontos de tensão que precisam ser reconhecidos e integrados no projeto coletivo a partir de uma negociação.

Enquanto os pontos de tensão permanecem na ambigüidade, eles convivem no espaço da cooperativa até o momento em que o grupo, não conseguindo mais sustentar essa tensão, dicotomiza os objetivos e toma decisões pautadas por aqueles objetivos que representam a expectativa mais urgente para seus indivíduos. Assim o grupo intercala sua tomada de decisão em escolhas que, ora tendem a atender as necessidades individuais e ora tendem a buscar fortalecer o projeto da cooperativa. Perceber esses objetivos de forma dicotomizada pode levar o grupo a rupturas internas que poderiam ser superadas em um processo de negociação das diferentes expectativas individuais.

Encontrar um caminho político para conduzir esse processo de negociação parece implicar em reconhecer as tensões e encontrar as estratégias de explicitação das diferenças que promovam a integração e não a fragmentação do grupo. Nessa dimensão a ambigüidade parece adiar os conflitos tornando-os cada vez mais complexos e intensos, por condensarem, nos momentos de conflito, sentidos opostos e politicamente paradoxais.

A idealização de um projeto coletivo que essencialmente não depende dos indivíduos, pois se pressupõe que a proposta em si mesma vai garantir o atendimento de valores princípios e necessidades comuns, é uma idealização cuja concepção valoriza uma dicotomia que diferencia o indivíduo do coletivo, reforçando uma dicotomia ao projeto. Entretanto são as escolhas tomadas na dinâmica social que potencializam alguns valores em detrimento de outros. O projeto da Economia Solidária, em si mesmo, não exime seus participantes de dúvidas na condução do processo e de conflitos nas suas escolhas cotidianas.

Cada um individualmente levará em consideração seus valores e princípios na tomada de decisão, a diferença é que em um projeto coletivo esses princípios e valores deveriam estar explicitados tanto para que cada um individualmente opte ou não por participar do projeto quanto para que os indivíduos percebam e avaliem as decisões individuais a partir dessa proposta coletiva. Se esta proposta coletiva é ambígua, cada um individualmente selecionará aqueles princípios e valores que serão predominantes em um determinado momento para perceber e avaliar os eventos e situações que ocorrem na cooperativa a partir de suas interpretações e interesses diversos.

A exigência que a Economia Solidária faz para que seus membros integrem objetivos econômicos e objetivos políticos em um projeto coeso impacta no tensionamento das diferenças internas no grupo, que leva os indivíduos a desenvolverem estratégias para lidar com as tensões e

conflitos cotidianos, sendo a ambigüidade uma forma de garantir a coesão enquanto as tensões permanecem não resolvidas.

Integrar interesses econômicos e objetivos políticos na cooperativa não é uma tarefa individual e portanto não será alcançada individualmente. O grupo explicita a necessidade de um espaço de expressão desses conflitos e de mediação desta multiplicidade de sentidos demandando principalmente da incubadora a orientação nas decisões que devem ser tomadas cotidianamente. Em alguns momentos dos relatos fica evidente a preocupação dos cooperados em “ocupar o tempo” com reuniões ao invés de ocupá-lo produzindo. O grupo parece oscilar entre momentos nos quais as reuniões são mais freqüentes e o debate mais intenso, com a participação de todos os cooperados, e outros momentos de maior produção e a preocupação com a inserção no mercado, mas com menor participação dos cooperados tanto na tomada de decisão quanto no controle contábil e administrativo da cooperativa.



Figura 143 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias”  
Fonte: A Autora.

A proposta da Economia Solidária integra dois objetivos conflitantes, deixando a cargo do grupo a tarefa de solucionar contradições geradas pela luta de poder, historicamente instituída nas relações sociais. Entretanto esse conflito parece gerar um tensionamento que o grupo só consegue suportar e lidar por meio de uma estratégia que minimize os potenciais de fragmentação nesses pontos de tensão, a ambigüidade. Diante da impossibilidade de solucionar as contradições entre os objetivos solidários e competitivos, o grupo representa por meio de uma ambigüidade, uma tentativa de dissolução das diferenças e de coesão interna para o projeto. Alguns conflitos que geraram ruptura na cooperativa e que ainda hoje estão presentes de forma ambígua no discurso são representativos desses dois aspectos do projeto da Economia Solidária: por um lado a busca de constituição de uma experiência que priorize a inclusão de todos na proposta enfatizando seu caráter social e por outro lado a busca de inclusão da cooperativa no mercado competitivo buscando a assimilação de práticas que priorizam a competição acima dos princípios solidários, e priorizam a inclusão econômica da cooperativa.

A proposta da cooperativa é incluir trabalhadores com diferentes qualificações e capacidades produtivas, entretanto este objetivo conflita com a proposta da cooperativa de reunir somente os trabalhadores que possuem uma qualificação similar para produzirem e competirem no mercado de trabalho. A proposta da cooperativa é lutar pela democratização das relações de trabalho interna e externamente, mas freqüentemente o grupo relata como uma necessidade organizacional de dividir e hierarquizar as funções internas da cooperativa para que não destoe da forma de organização de outras empresas que trabalham no mesmo ramo e assim seus trabalhadores não gerem conflito internamente em relação às funções exercidas no processo

produtivo. A cooperativa é um projeto social e portanto deve ter um tratamento diferenciado nas políticas públicas, entretanto, a cooperativa é enquadrada na legislação como qualquer empresa capitalista e, no caso do pagamento de impostos, os cooperados relatam freqüentemente que são onerados pelo fato de serem uma cooperativa.



Figura 144 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias”  
Fonte: A Autora.

Portanto, a análise da dimensão política considera duas tendências que se intercambiam nas dinâmicas de estruturação da cooperativa. Na proposta da Economia Solidária há, por um lado, a expectativa de que ela se caracterize como uma proposta revolucionária. Assim os projetos precisam encontrar as estratégias políticas para atender a esta proposta transformadora. Por outro lado, os projetos precisam desenvolver as estratégias de tomada de decisão que irão atender as necessidades mais imediatas de subsistência dos seus membros.

Observa-se a partir dos relatos que há uma oscilação entre os objetivos voltados para a dimensão política e para a dimensão organizacional. Entre essas dimensões, observa-se também que há momentos de complementaridade, conflito, contraposição. Ao analisar a dimensão política percebe-se que os desafios de integração dos diferentes objetivos da Economia Solidária dependem não somente de uma solução teórica mas principalmente da prática de negociação dos membros do grupo. Nesse sentido a dimensão política está presente em várias questões e em vários momentos de tensão nas tomadas de decisão e nas relações de trabalho da cooperativa, assim como nas relações com outros grupos externos à cooperativa, com a proposta da Economia Solidária, com as instituições públicas e outras organizações.

Na dimensão organizacional foi analisada como a cooperativa lida com as dificuldades do grupo para desenvolver estratégias na tomada de decisões que atendam a um aspecto importante da vida: a subsistência, que está submetida ao capital como princípio organizador da vida social. Este aspecto coloca um desafio permanente para a cooperativa. Os cooperados, ao desenvolverem um projeto pautado pela Economia Solidária, se vêem diante de dois extremos: por um lado, entrar na lógica do sistema capitalista para resolver as questões de inserção no mercado, e por outro lado, defender a política da Economia Solidária como proposta universal para a superação do capitalismo.

A proposta da Economia Solidária sinaliza com a possibilidade de integrar estes dois extremos, pois revolucionar a lógica que domina a sociedade capitalista, não significa necessariamente abdicar de estratégias, técnicas e tecnologias que compõem o conjunto de recursos que possibilitam a participação no cenário capitalista.<sup>490</sup> Entretanto, parece paradoxal lembrar que a proposta cooperativista se pauta em uma política de resistência ao aspecto político

490 BENJAMIN, Walter. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. In: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura.** São Paulo: Brasiliense, 1994. v. 1.

do sistema capitalista uma vez que questiona a dominação, a exploração e a desigualdade social. E que para fazer esse enfrentamento, a cooperativa experiencia a autogestão como viabilizadora de sua permanência no mercado. Dessa forma, ao buscar se inserir no mercado, o projeto solidário deve combinar seus objetivos pragmáticos a esta resistência política, e mesmo que, sua existência no sistema tenha pouco impacto conjuntural na organização capitalista, o projeto representa em si a possibilidade de reinventar soluções para a produção da existência humana em sociedade e fazer diferente.

Assim, utilizar estratégias instrumentais não significa a desfiguração da proposta solidária. Propor uma transformação ética das relações sociais pode significar tomar decisões pautadas por valores e princípios solidários e não capitalistas, em um processo autogestionário e não heterogestionário.

Ao significar a autogestão como um modelo mais difícil de ser implementado levanta algumas questões acerca dos sentidos que envolvem o processo de emancipação na cooperativa. Pergunta-se se no modelo heterogestionário os trabalhadores permaneceriam no projeto mesmo quando este não está tendo retorno financeiro? Nos momentos em que houve retorno financeiro o grupo relata como sendo uma época de sucesso e realização da cooperativa, mais do que de dificuldades. A dificuldade maior era consensuar sobre a forma de fazer a divisão dos ganhos.

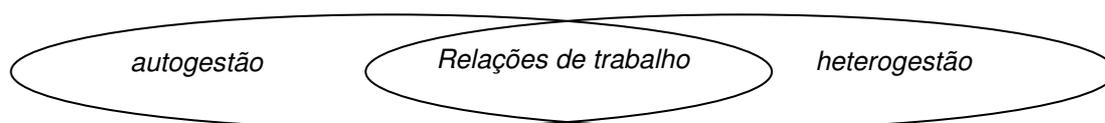


Figura 145 – Achado de pesquisa: ambiguidade discursiva “relações de trabalho”  
Fonte: A Autora.

Como a Economia Solidária é um campo que busca trazer valores excluídos do capitalismo, procura democratizar e humanizar as relações de trabalho, outras aprendizagens - mais relacionadas à convivência no grupo, à autogestão, à organização de uma cooperativa, aos princípios e valores do cooperativismo, etc. - também devem ser valorizadas, mas como elas não podem ser valorizadas em detrimento daquelas condições que mantenham a produção do grupo, muitas vezes fica ambíguo quais são as regras e normas, quais são os valores e sentidos no qual os indivíduos podem se apoiar para legitimar suas ações. Parece ser recorrente esta dificuldade em diferenciar até que ponto alguns valores podem ser positivos ou negativos para o grupo.

O grupo parece ter dificuldade para diferenciar quando uma estratégia é benéfica para o grupo e para seu objetivo comum e quando esta estratégia está tendo um impacto negativo, seja por produzir desigualdade interna, sentimentos de injustiça e desconfiança sobre as intenções de alguns integrantes. O grupo parece oscilar ao procurar diferenciar até que ponto se está lidando com a necessidade de tolerância à adaptação individual e até que ponto está lidando com atitudes de evasão do trabalho e exploração. Quando se está agindo com autoritarismo ou está direcionando a organização das atividades no grupo e quando cada um decide individualmente como agir sem uma deliberação prévia no coletivo. Esses parecem ser limites difíceis de demarcar

e diferenciar. Entretanto, estas questões, ao mesmo tempo em que estão presentes, não são explicitadas e definidas, e são difíceis de abordar e negociar na cooperativa quando envolvem a legitimidade dos membros como cooperados. As ambigüidades na divisão do trabalho permanecem freqüentes e conflitantes.

No obstante, las estrategias facilitadoras pueden crear ambigüedad e incomodidad, produciendo una responsabilidad difusa, y forzando a los empleados a adoptar nuevos papeles y relaciones. La facilitación toma tiempo, frustra a los administradores que están constantemente siendo presionados para actuar de manera inmediata. Puede crear gran entusiasmo y altas expectativas, generando múltiples iniciativas que disminuyan recursos, quiten energía y fragmenten la visión colectiva.<sup>491</sup>

Ambrósio relata um fato recorrente no grupo acerca da tomada de decisão, que gerou muito conflito na cooperativa:

*“...isso já acontecia antes, o cara encomendava “eu quero tantos paletes” por exemplo, vamos dizer né, aí chegava ali “ah... mas foi você que contratou, então se vira tá, eu páro, vou embora meio dia”. E isso atrapalhou muito a cooperativa, daí ali você... vai ali, às vezes ele pede uma quantidade... chega ali e fala “olha a empresa tal quer duzentos paletes pro fim da semana, pra amanhã, segunda feira”, mais daí era uma pessoa que ia lá e fazia o trato, os outros dizia que num estavam nem aí, “ah, não foi você que fez?”. E isso aconteceu muitas vezes...”. Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

Recentemente aconteceu uma situação semelhante na qual Ambrósio compara a situação de conflito anterior, continuando seu relato:

*“...e eu acredito que o marceneiro fez a mesma coisa. O marceneiro deu o preço dele e num quer saber se pode ou num pode, ou muito baixo ou muito alto, e eu acho que ele podia fazer né, igual a mesa... parece que 10 mesas a R\$ 80,00 (oitenta), mesinha... madeira reciclada né, dava pra fazer... ele disse “não, com menos de R\$ 200,00(duzentos reais) eu num faço essa mesa”. Tinha que chamar o grupo inteiro e perguntar “o negócio é o seguinte: o cara tem um pedido de dez mesas a R\$ 80,00(oitenta), a madeira essa aí, é nossa, num paga a madeira, aí ponhava só a mão de obra né, daí o pessoal ia dizer “não, vamos fazer” será que o marceneiro ia dizer não?Então... ia aceitar a idéia do resto do pessoal?Ele ia ter que acatar por causa disso né... se der vamos fazer... Mas como tá, o pessoal não fez o curso, não tá preparado pra isso, então passou né”. Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

No primeiro trecho do relato Ambrósio se refere a situações que aconteceram antes da crise na cooperativa quando o grupo era formado pelos fundadores e pelo primeiro grupo de novos integrantes. Na segunda parte do relato, ele se refere a uma situação recente que aconteceu no processo de reestruturação da cooperativa depois da ultima crise onde restaram apenas três

491 Conley e Goldman apud LASHWAY, Larry. **Las estrategias de un líder**. Eric Digest, abr. 1996. Disponível em: <<http://www.ericdigests.org/2003-3/lider.htm>>. Acesso em: 23 fev. 2008.

integrantes dos grupos anteriores e três novos integrantes, com qualificação em marcenaria, passaram a se integrar ao grupo.

Na situação relatada antes da crise Ambrósio explica que na divisão do trabalho na cooperativa os integrantes escolhiam um representante para visitar as empresas e fazer os contratos de trabalho de produção. Nem sempre esses representantes levavam a proposta da empresa para ser discutida na cooperativa, mas segundo seu relato, o fato do grupo não assumir era um problema pois o trabalho não era realizado.

Ambrósio relata um conflito constante no grupo: o de um indivíduo tomar decisões pelo grupo e depois alguns integrantes se recusarem a assumir o contrato feito pelo representante da cooperativa. Alguns desses compromissos não foram cumpridos porque alguns membros do grupo não concordaram em assumir este trabalho de produção e a cooperativa descumpriu o contrato. Os indivíduos que não assumiam os contratos usavam como alegação que foi uma decisão de somente um dos integrantes, ou seja, o contrato teria que ser cumprido apenas por quem assumiu o compromisso. Ambrósio, no decorrer da sua fala associa estes momentos de conflito a um acontecimento recente ocorrido neste processo de reestruturação da cooperativa, no qual um marceneiro decide o preço de uma mesa para um cliente sem consultar os outros cooperados. Ambrósio reforça que para determinar o preço de um produto o marceneiro deveria consultar o grupo.

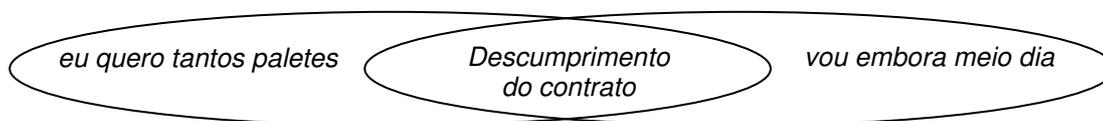


Figura 146 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “descumprimento do contrato”  
Fonte: A Autora.

Este relato de Ambrósio parece trazer uma ambigüidade acerca de sua posição sobre o fato de que um membro do grupo tome uma decisão por todos sobre o preço de um contrato. Quando ele fala “o cara encomendava *“eu quero tantos paletes, por exemplo, vamos dizer né, aí chegava ali “ah... mas foi você que contratou, então se vira tá, eu páro, vou embora meio dia”*. E isso atrapalhou muito a cooperativa” não fica claro em seu relato se ele está fazendo a crítica do grupo que não assumia os compromissos e não trabalhava para cumprir o contrato ou se está fazendo a crítica de indivíduos que tomavam a decisão pelo grupo. Embora ele considere que essa situação tenha atrapalhado a cooperativa ele não expressa explicitamente sua opinião acerca da decisão do indivíduo que contratou ou do indivíduo que ia “embora meio dia”. A seguir ele continua relatando: *“daí ali você... vai ali, às vezes ele pede uma quantidade... chega ali e fala “olha a empresa tal quer duzentos paletes pro fim da semana, pra amanhã, segunda feira”, mais daí era uma pessoa que ia lá e fazia o trato, os outros dizia que num estavam nem aí, “ah, não foi você que fez?”*,” onde é possível perceber no discurso que Ambrósio oscila na sua fala, talvez evitando expressar sua opinião por receio de se posicionar diante da entrevistadora. Esse relato

parece expressar dúvidas, incertezas e receios que permeiam o discurso em torno da questão da tomada de decisão no grupo. Ambrósio deixa ambígua sua opinião acerca dessa situação, pois seu discurso sugere que ele evita se posicionar talvez por temer ser criticado por pessoas externas à cooperativa, ao expor suas opiniões e defender aqueles indivíduos que fizeram os contratos individualmente.

Entretanto, logo em seguida Ambrósio relata:

*“O marceneiro deu o preço dele e num quer saber se pode ou num pode, ou muito baixo ou muito alto, e eu acho que ele podia fazer né, igual a mesa... parece que 10 mesas a R\$ 80,00 (oitenta), mesinha... madeira reciclada né, dava pra fazer... ele disse “não, com menos de R\$ 200,00 (duzentos reais) eu num faço essa mesa”. Tinha que chamar o grupo inteiro e perguntar “o negócio é o seguinte: o cara tem um pedido de dez mesas a R\$ 80,00(oitenta), a madeira essa aí, é nossa, num paga a madeira, aí ponhava só a mão de obra né, daí o pessoal ia dizer “não, vamos fazer” será que o marceneiro ia dizer não?Então... ia aceitar a idéia do resto do pessoal?Ele ia ter que acatar por causa disso né... se dar vamos fazer...”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)



Figura 147 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cumprimento do contrato”  
Fonte: A Autora.

Neste momento do relato ele está comparando duas situações que aconteceram em momentos diferentes: a situação anterior à crise de decisão individual acerca dos contratos, com uma situação recente na qual Ambrósio acha que o marceneiro deveria conversar com todos para definir o preço final de uma mesa, resgatando como importante a estratégia de decisão coletiva no processo autogestionário. Neste momento do relato ele se posiciona de forma explícita a favor de que a decisão seja coletiva. Nesta fala Ambrósio passa a defender com segurança que a decisão individual não é compatível ao projeto da cooperativa: *“Tinha que chamar o grupo inteiro e perguntar”*. Enquanto no relato da situação anterior, ele não se posicionava quanto à forma da tomada de decisão, na situação atual ele coloca a decisão coletiva como uma regra inquestionável na forma de conduzir o processo decisório acerca do preço a ser definido no produto da cooperativa.

Podemos inferir que na primeira situação, Ambrósio, ao não se posicionar, parece endossar a decisão individual representante da cooperativa para fechar um contrato com preço reduzido enquanto que, na situação posterior ele corrobora que o grupo deve ter a decisão final sobre o preço reduzido do contrato. A ambigüidade no relato parece se mostrar no fato que: em uma situação ele implicitamente apóia a decisão individual e na outra situação ele apóia explicitamente a decisão coletiva. Podemos inferir com isso que tenha ocorrido em sua fala uma

indiferenciação entre duas estratégias diferentes de tomada de decisão: uma heterogestionária e outra autogestionária. É possível inferir que há um elemento em comum nos posicionamentos distintos de Ambrósio: o preço reduzido dos contratos. Parece ter sido este fator que norteou a oscilação na opção de Ambrósio para apoiar diferentes métodos de tomada de decisão: ora a decisão individual, ora a decisão coletiva. O que parece pautar essa oscilação de Ambrósio não são os princípios e concepções de gestão, mas uma preocupação de Ambrósio com uma situação que o angustia e que pode ter conseqüências desastrosas para outras estratégias de sobrevivência: a dívida da cooperativa.

É possível perceber, ao comparar os dois momentos do relato, que Ambrósio não parece se pautar em uma estratégia de condução das diferentes opiniões acerca das decisões que a cooperativa precisa tomar, mas pode-se inferir que existe no seu relato e na sua interpretação dos dois conflitos um ponto em comum: a opinião de que a cooperativa deve vender seus produtos a um preço reduzido. Para Ambrósio, se torna fundamental, que a cooperativa tenha uma receita, mesmo que com um custo para os trabalhadores, o de ter o valor de sua hora de trabalho reduzida.

Ambrósio afirma no decorrer da entrevista sua preocupação em pagar no tempo mais breve possível a dívida que a cooperativa acumulou nos últimos anos. Ele se mostra preocupado que tenha o seu “nome sujo”, pois ele é comerciante e depende de crédito para outro trabalho que tem como vendedor ambulante. Infere-se que o ponto de vista de Ambrósio acerca das decisões da cooperativa tenha como fundo a preocupação com uma dívida coletiva que deve ser paga coletivamente. Recentemente ele descobriu que não é possível dividir a dívida pelo número de cooperados para que cada um possa pagar a sua parte. Todos estão envolvidos nessa dívida coletiva e somente quando ela for paga inteiramente eles deixarão de ser os responsáveis por qualquer quantia decorrente dessa dívida.

Ambrósio conclui sua fala com relação a este processo de tomada de decisão recente do marceneiro como sendo falta de conhecimento acerca da autogestão: *“Ele ia ter que acatar por causa disso né... se der vamos fazer... Mas como tá, o pessoal não fez o curso, não tá preparado pra isso, então passou né”*. Esta fala parece indicar que Ambrósio acredita que a decisão do marceneiro ocorreu por um desconhecimento do grupo acerca do processo de tomada de decisão na cooperativa.

Estes conflitos talvez sejam decorrentes não pela falta do conhecimento adquirido no curso, mas pela falta de estratégias baseadas em princípios autogestionários que orientariam a ação dos indivíduos na condução de suas ações no espaço coletivo de forma que eles respeitassem o princípio de decisão democrática em si mesmo como um processo importante para a organização da cooperativa e para a estruturação de práticas coerentes com a busca de igualdade de voz e voto na cooperativa. Talvez, ao apoiar as práticas de condução dos processos de decisão em um princípio norteador autogestionário, o grupo não oscilasse tanto nas estratégias para conduzir o processo de negociação das decisões nas mais complexas situações com as quais os cooperados se deparam.

A fala de Ambrósio parece indicar que ele acredita que o grupo não está preparado para tomar decisões coletivamente porque não fez o curso de cooperativismo. Ambrósio parece associar a tomada de decisão do marceneiro à falta de conhecimento acerca da proposta do cooperativismo. No entanto ele não pontua que na primeira situação todos os integrantes tinham feito o curso de cooperativismo e não obstante, também passaram pelo mesmo conflito nas decisões de compra e venda, inclusive acerca do método de tomada de decisão. Ambrósio faz a comparação e conclui na sua fala que o curso de cooperativismo vai mudar a forma de conduzir o processo decisório. Entretanto, o conflito aconteceu tanto no grupo que fez quanto no grupo que não fez o curso de cooperativismo. Observa-se uma ambigüidade na sua interpretação sobre a causa do conflito ser a falta de formação, já que o conflito se repete independentemente dos indivíduos terem feito o curso ou não.

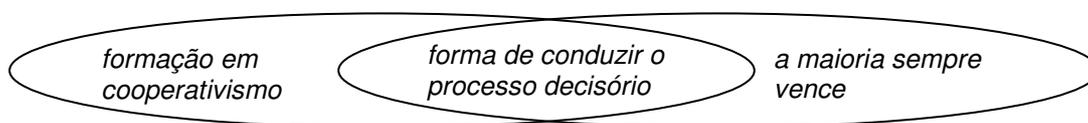


Figura 148 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “forma de conduzir o processo decisório”  
Fonte: A Autora.

Infere-se que Ambrósio acredita que o curso de cooperativismo vai fazer diferença no processo decisório não porque deixará de haver decisões individualistas heterogestionárias, mas porque nessa situação específica poderá recorrer à decisão coletiva para conseguir reduzir o preço das mesas já que ele conta com a confiança da maioria do grupo.



Figura 149 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão na cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Ao buscar compreender nesta fala de Ambrósio a dinâmica de tomada de decisão, foi possível perceber, em suas considerações, diferentes aspectos a respeito dos conflitos e dos processos de negociação na cooperativa. Ele parece concordar que prevaleça a decisão do coletivo, porque ele acredita que o grupo vai decidir pela redução do preço das mesas, que ele defende como sendo a melhor decisão.

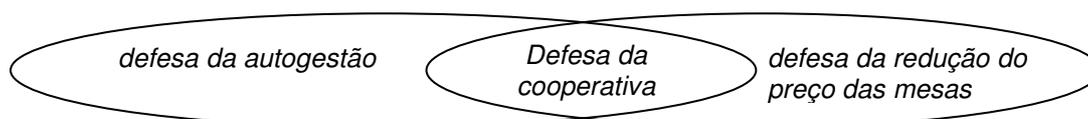


Figura 150 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “defesa da cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Ele parece se apoiar na proposta da autogestão para defender a decisão de vender as mesas por um preço mais baixo e assim concretizar aquilo que ele acredita ser a melhor decisão. Mas a questão que parece estar no centro do discurso de Ambrósio acerca do conflito no grupo não é o processo decisório em si mesmo, mas expressar sua preocupação que o grupo tome a decisão que ele acha que ser a melhor. Sua ênfase na preocupação com a decisão que ele acha que o grupo deve tomar aparece no discurso quando ele explicita que o marceneiro terá que aceitar a decisão do grupo. Ou seja, ele coloca a decisão coletiva autogestionária como um meio para referendar sua convicção na melhor decisão, como um instrumento para chegar à sua finalidade que é vender as mesas a um preço reduzido para ter caixa a fim de pagar a dívida.

Ao não colocar a decisão coletiva autogestionária como uma finalidade do projeto cooperativista para que todos sejam integrados como membros atuantes e autônomos no processo decisório, esta decisão autogestionária passa a ser um meio para se concretizar pontos de vistas, projetos, opiniões, e desígnios que partem de reflexões e preocupações individualizadas. E pode se tornar, portanto, um campo de luta de poder.



Figura 151 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

O processo decisório se torna uma instância para referendar uma decisão que foi tomada individualmente por cada um dos participantes, e que pode ser usada como um campo de luta de poder entre líderes, interesses individuais, e entre situações que beneficiem um ou outro grupo, mas não no sentido de reflexão e negociação coletiva para uma solução que priorize a estruturação e a consolidação desse projeto coletivo.

A estratégia autogestionária pode ser chamada à cena na cooperativa para apoiar decisões de um cooperado com maior credibilidade no grupo, ou que defenda algo que beneficia a maioria dos indivíduos do grupo. Mas estes cooperados podem tomar esta decisão embora saibam que não seja a mais justa para todos, e talvez nem factível. Essas decisões podem trazer muitos conflitos, como por exemplo, a sobrecarga de trabalho para alguns cooperados, a priorização de alguns objetivos em detrimento de outros ou a exclusão de alguns membros do grupo. Por ser uma decisão da maioria, esta pode ser imposta de alguma forma para aquelas pessoas que vão ser as mais atingidas pela decisão, neste caso, os marceneiros. No grupo, quem defende o preço alto das mesas ainda não é cooperado, e quem defende o preço reduzido das mesas ainda não é marceneiro. Os cooperados estão preocupados em garantir uma clientela mais constante na cooperativa, pois, já perderam clientes por causa da concorrência de orçamento com outras empresas. Já os marceneiros estão mais preocupados em garantir o valor de seu trabalho, considerando a experiência acumulada de compra e venda no mercado de móveis.

“Não eu acho que tem que ser meio separado né? Cada um tem uma diferença né?[...] trabalhando igual, ganha igual, porque é lógico que as caixinhas que tem ali ... as caixinhas é tudo igual [...] Aí não... um armário é diferente, né!? O móvel é diferente...[...] tudo é igual (...) a menina ali que nós mandou embora lá, a Nanci, né, ela não quis seguir a regra, né, ela pensou que vinha aqui e ficava sentada, aí caiu fora né? Ela vinha ali, fazia almoço, não fazia mais nada ...” Batista (2008/09) (N. D.)

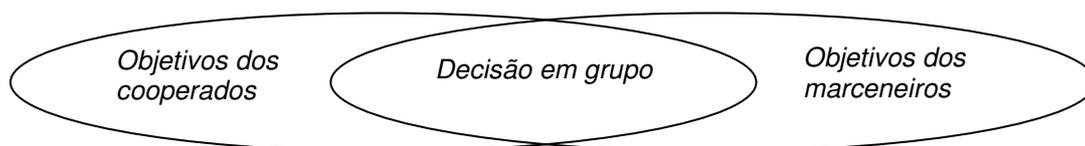


Figura 152 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão em grupo”  
Fonte: A Autora.

A implicação disso é que um grupo percebe a opinião do outro grupo a partir do seu ponto de vista, a partir do seu lugar. Essa tendência leva a diferentes interpretações, por um lado leva os marceneiros a perceberem a opinião dos cooperados como exploração do seu trabalho e não como solução para pagar a dívida. Por outro lado, leva os cooperados a interpretarem o preço elevado das mesas como um descompromisso ou um descaso com a urgência que os cooperados têm em pagar a dívida. Por isso que um grupo pode estar percebendo a solução do outro como injusta, gerando desconfianças implícitas e o desenrolar de estratégias para cada grupo buscar afirmar sua posição.

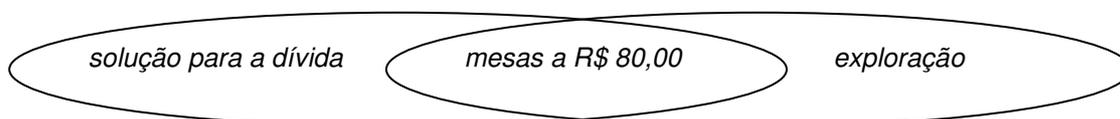


Figura 153 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mesas a R\$ 80,00”  
Fonte: A Autora.

A cooperativa ao estar repetindo práticas de instrumentalização das estratégias de autogestão para atender a interesses individuais pode estar deturpando a condução de um processo que deveria ser de respeito mútuo, de reconhecimento das diferenças, de solidariedade, de consciência da coletividade para um processo que pode soar como exploratório, espoliador e manipulador. Os marceneiros que serão os responsáveis pela execução do trabalho se perguntam, como o coletivo se dá o direito de decidir o valor de um trabalho que eles nem ao menos sabem executar.

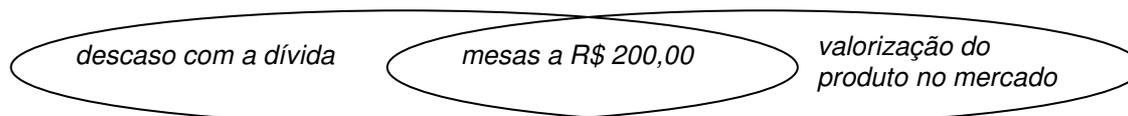


Figura 154 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mesas a R\$ 200,00”  
Fonte: A Autora.

Ambrósio acredita que vendendo as mesas a um preço menor a cooperativa conseguirá mais encomendas, então recorre à estratégia de decisão coletiva, pois acredita que o grupo apoiará sua decisão em vender as mesas por um preço inferior. Entretanto, são os marceneiros que farão a produção inicial da cooperativa já que a maioria dos integrantes não sabe como fazer móveis, o grupo decidiria o preço do produto que os marceneiros seriam responsáveis por fazer. Esta é uma situação onde a deliberação coletiva pode não se tornar factível já que depende não do coletivo para ser encaminhada, mas de alguns membros que impactam diretamente na produção, e são justamente aqueles que seriam contrários à decisão do grupo.

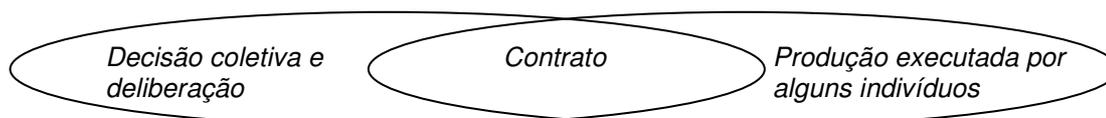


Figura 155 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “contrato”  
Fonte: A Autora.

Essa é uma situação de conflito, fruto de uma diferença na organização do trabalho que impacta no processo de tomada de decisão e na dinâmica da autogestão. Se essa diferença não é reconhecida ela gera uma situação de ambigüidade na qual não são expressos os conflitos que ela gera. A situação na qual ocorre a autogestão não está baseada em uma condição na qual todos os sujeitos possam assumir, mesmo que de diferentes formas a produção das mesas, ou seja, as condições de qualificação não permitem que todos no grupo possam tomar uma decisão baseada nos elementos que impactam no processo produtivo.

Após 5 anos de produção da cooperativa a maioria dos integrantes não sabia executar as partes mais importantes do processo produtivo, seja encubar, medir, cortar ou montar as caixas de madeira. O fato de não saberem fazer o produto final da produção impacta na percepção que o grupo tem do processo produtivo autogestionário. Embora reconheçam que cada membro tem direito a voto e voz na cooperativa eles se questionam e se tornam hostis a este processo quando impacta nas suas condições de trabalho por aqueles que não sofrem o mesmo impacto por não terem conhecimento e não estarem no processo produtivo da cooperativa.

Na cooperativa esta é uma situação que demanda reflexão dos diferentes grupos que compõe o projeto: pelos marceneiros que estão assumindo o processo produtivo, pelos cooperados que não são marceneiros e que não têm o conhecimento técnico necessário para assumir parte desse processo de produção, e também pelos técnicos da incubadora, que idealizaram o projeto de cooperativismo na proposta da Economia Solidária.

Esta não é uma reflexão que vai encontrar uma solução a partir de uma experiência individual porque cada um desses participantes do processo valoriza aspectos que não podem ser priorizados em detrimento de outros e integrar esses diferentes sentidos é um desafio que não é satisfatoriamente resolvido por meio da ambigüidade, pois nela ficam implícitos as sobreposições de sentidos que predominam no jogo de forças entre os diferentes pontos de vista. Esta é,

portanto, uma situação de ambigüidade onde a escolha de um sentido ou de um valor pode inviabilizar o projeto coletivo. E a manutenção da ambigüidade e dos diferentes sentidos gera uma tensão que culmina na tomada de decisão unilateral.

Esta é uma reflexão para ser feita considerando as diferenças que estão sobrepostas neste processo de autogestão, ou seja, é uma reflexão para ser feita no coletivo, a partir do coletivo e para o coletivo. Talvez a situação de ambigüidade que ocorre nas tomadas de decisão na cooperativa explicita a complexidade inerente à formação do projeto cooperativista. Esta complexidade demanda uma estratégia que não esteja baseada apenas na racionalidade instrumental e produtivista da lógica capitalista, mas que também não possa negá-la no processo de negociação das decisões, pois isto implicaria em simplificar uma condição complexa que o projeto da cooperativa coloca para seus indivíduos: o de lidar com as diferenças de qualificação, as diferenças de valores entre lógicas que conflituam, e as diferenças individuais de comprometimento com o projeto da cooperativa. São diferenças que estão convivendo de forma implícita, pois as interpretações não estão sendo reconhecidas como baseadas no interesse comum e portanto cada grupo não legitima os argumentos do outro grupo.

O não reconhecimento dessa complexidade inerente ao projeto da cooperativa pode gerar ambigüidade na interpretação que os sujeitos fazem das decisões tomadas. Embora o grupo avalie a decisão de fazer as mesas por um preço reduzido como a decisão mais acertada para todos, os marceneiros podem interpretar essa decisão como exploração do seu trabalho e não reconhecimento do valor do seu conhecimento acumulado a partir de anos de experiência e que demandou dedicação e aprendizagem. Por outro lado, se os marceneiros se recusam a assumir um contrato por um valor reduzido, os outros membros podem interpretar como um descaso com a busca da cooperativa de se inserir no mercado.

Reconhecer as dinâmicas ambíguas que ocorrem no grupo pode ser uma estratégia de superar as situações vividas de modo paradoxal e dicotômico pelos seus integrantes quando defendem posicionamentos conflitantes e excludentes. Explicitar as diferentes interpretações possibilita um espaço de reflexão acerca dessa complexidade sem dicotomizações e radicalizações que levam ou a exclusão ou à situações de imposição de uns membros em relação a outros.

Ambrósio parece ter percebido que o grupo, ao estar pautado pelo princípio da decisão coletiva ganha força diante das decisões individuais. Em vários momentos os cooperados citam que quando tomam decisões erradas a culpa é deles e quando tomam decisões acertadas, o mérito é do grupo.

A partir deste relato é possível também perceber como as práticas de autogestão podem estar sendo implementadas de forma ambígua graças a uma multiplicidade de expectativas e interesses que se conflitam na formação de uma cooperativa. É possível que a ambigüidade se intensifique quando os membros do grupo têm dificuldade em diferenciar aqueles posicionamentos que estão pautados por interesses individuais daqueles que estão pautados no objetivo comum.

O princípio de autogestão do projeto cooperativista não garante que a decisão tomada beneficie o projeto comum, pois o processo de decisões coletivas pode terminar por defender apenas o interesse daqueles que não serão penalizados pela decisão tomada pelo grupo. Então é possível perceber que em situações de conflito na tomada de decisões os indivíduos podem estar recorrendo ao princípio democrático para atender a interesses individuais e não para a manutenção e sustentação da cooperativa como projeto coletivo. Assim Ambrósio pode estar recorrendo ao princípio autogestionário como forma de determinar um preço reduzido do produto confeccionado pelos marceneiros, por acreditar que esta decisão será referendada pelo grupo, mas sem considerar até que ponto é uma decisão pautada pela ética, uma vez que ela pode onerar os marceneiros com o trabalho ao beneficiar o grupo. Pode-se inferir que existem dois extremos de tomada de decisão no grupo que embora seja legitimada no grupo, gera desconfiança e rupturas internas.



Figura 156 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

Pode-se inferir nessa situação, que o coletivo ganha força não pelo seu apelo ao fortalecimento da cooperativa como um projeto que dará sustentabilidade econômica para todos os seus indivíduos, mas como uma estratégia para defender interesses individuais imediatos de alguns membros. Esses membros são aqueles que vêem algumas decisões individuais ou propostas colocadas no grupo, tal como a decisão de vender as mesas a 200,00, como uma ameaça para o seu projeto individual na cooperativa: pagar a dívida da cooperativa para não se tornar inadimplente. Assim o grupo se une em torno de decisões que são percebidas a partir de interesses individuais, dependendo do que cada um valoriza como mais importante para si mesmo. Por exemplo, a decisão de vender as mesas a um preço mais alto ou mais baixo não é em si mesma uma decisão que atenda interesses individuais ou coletivos. Os argumentos que sustentam a defesa dos cooperados em relação a uma decisão ou outra parecem estar baseados em interesses individuais, seja para uma valorização maior para o trabalho dos marceneiros, seja para resolver o problema de inadimplência dos cooperados antigos. O projeto coletivo parece não ser levado em consideração no momento da tomada de decisão, pois os cooperados enfrentam problemas individuais diferenciados aos quais parecem dar mais atenção ao procurar solução: sanar a dívida para não ficar com o nome sujo (vender as mesas por um preço mais baixo) ou poder utilizar as máquinas da cooperativa para fazer trabalhos de marcenaria (vendendo as mesas por um preço mais alto). A fim de fortalecerem o projeto coletivo, estas decisões dependem da forma como são conduzidas, pois elas não são em si mesmas nem decisões de interesse individual nem de ordem coletiva.



Figura 157 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
 Fonte: A Autora.

Utilizar a estratégia autogestionária para atender a alguns interesses individuais torna a proposta de democratização na cooperativa um desafio de reflexão acerca dos sentidos que disputam espaço no projeto coletivo. Por um lado, observa-se uma estratégia autogestionária pautada na concepção da cooperativa como meio para atender a interesses e necessidades individuais e por outro lado, uma estratégia autogestionária baseada na concepção da cooperativa como um modelo de gestão democrática, na qual os indivíduos fazem uma aposta investindo sua confiança a partir do compartilhamento grupal em torno do fortalecimento dos objetivos comuns e não daqueles que são individuais.

Essa dicotomia parece ser o resultado de uma cultura individualista e competitiva do sistema capitalista que naturalizou uma separação entre individual e coletivo e que resultou em uma sociedade sem vínculo.<sup>492</sup> O projeto da cooperativa parece resgatar os sentidos envolvidos nessa separação entre indivíduo e sociedade de forma a buscar os pontos de intersecção no quais, atender ao interesse coletivo é atender ao interesse individual e vice-versa. A proposta de um método autogestionário objetiva facilitar ao grupo, por meio da discussão, o reconhecimento desses pontos de intersecção. Entretanto, é preciso que a autogestão em si mesma não perca credibilidade como forma de garantir o atendimento a objetivos comuns, salvaguardando os indivíduos e suas necessidades no projeto coletivo. O reconhecimento da importância da democratização das relações pode reafirmar o modelo autogestionário como estratégia política para conduzir o processo que pode dar consistência ao projeto coletivo.

Observa-se que o uso do discurso da Economia solidária para garantir a obtenção dos objetivos e interesses individuais, pode levar à prática de uma autogestão que esteja a serviço da reprodução e da manutenção dos valores do sistema capitalista. Enquanto o compromisso com os valores da Economia Solidária no processo de tomada de decisão fortalece a autogestão que como objetivo a busca de relações democráticas e o caráter transformador do projeto. Percebe-se assim, que a autogestão em si, não garante uma prática politicamente transformadora, mas sim, os valores e sentidos que impactam em como os cooperados priorizam, negociam e encaminham as decisões para acomodar os interesses do coletivo e os interesses emergenciais e individuais.

Nesse sentido, não é possível avaliar se a decisão de mudar os preços é individualista e se a decisão de vender por um preço mais alto é coletivista. O que diferencia a autogestão como estratégia de dominação de um grupo sobre o outro da autogestão como processo democrático é o fato de os indivíduos estarem dispostos a dialogar com os diferentes posicionamentos conflitantes a fim de pensar em uma solução factível para o grupo e seus indivíduos; ou, de outra

492 BAUMAN, Zygmunt. *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

forma, tomarem posições dicotômicas sem refletir nas conseqüências para o projeto coletivo. As duas preocupações são importantes para a cooperativa para dar sustentabilidade prática para o projeto de futuro. Tanto a valorização do trabalho qualificado na confecção das mesas quanto a venda por um preço reduzido podem ser vistos como preocupações e são considerações igualmente importantes no processo estratégico para a inserção do grupo no mercado.

Assim o grupo se une em torno do interesse na inserção no mercado, que neste caso parece tender a optar por vender as mesas por um preço mais baixo. No entanto, esta parece ser uma decisão que não é necessariamente favorável ao projeto de coesão do grupo da cooperativa uma vez que a estratégia empregada pode estar sobrecarregando alguns cooperados. Infelizmente, parece que o grupo não percebe que o fortalecimento da coesão grupal na cooperativa é o fortalecimento deles enquanto cooperados e da confiança mútua entre eles. E que o fortalecimento do projeto se alcança, não por meio de uma estratégia individual, mas por meio de uma estratégia coletiva.

No processo de tomada de decisão há a desconfiança de que alguns cooperados podem usar as estratégias políticas da cooperativa, como a autogestão por exemplo, para priorizar e atender seus interesses individuais mesmo que esses causem mal estar e até mesmo ruptura no grupo. Ao optar por priorizar interesses e privilégios individuais, os cooperados podem desenvolver internamente uma percepção da cooperativa e seus processos que a priori enfraquece a aposta no projeto da cooperativa enquanto modo de garantir o senso de coletividade e de busca de soluções que não prejudiquem os cooperados individualmente.



Figura 158 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão”  
Fonte: A Autora.

Pode ser que, para o grupo, ainda esteja no início a assimilação da autogestão como uma possibilidade de crescimento econômico e inserção social que vise o coletivo e não o atendimento dos objetivos de cada um individualmente uma vez que, a cooperativa é um projeto coletivo que depende do investimento individual de seus membros. A possibilidade que a autogestão propicia, entretanto, antes de ser percebida no seu potencial de solução da dicotomia entre individual e coletivo, parece ser percebida como uma estratégia nos momentos de luta de poder quando essas prevalecem nas dinâmicas internas da cooperativa.

Nesses momentos de luta de poder para garantir a decisão a favor de pontos de vista que estão conflitantes e tensionados, observa-se uma ambigüidade que perpassa o relato dos cooperados com uma multiplicidade de sentidos e inferências que ora se complementam, ora se contradizem. Alguns sentidos se referem a dúvidas acerca da tomada de decisão em um sistema autogestionário e levantam questões tais como: quando um cooperado negocia um contrato com

um cliente e define o preço e o prazo de entrega, o grupo inteiro deve assumir o compromisso com o contrato, ou somente ele?

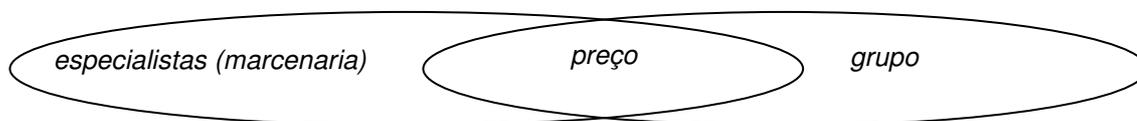


Figura 159 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “preço”  
Fonte: A Autora.

Quando um especialista define o preço de um produto, todos devem ter o direito a participar de um processo que defina o preço, ou somente ele? Quando um integrante do grupo faz o curso de cooperativismo, ele saberá como agir nas situações de discordância?

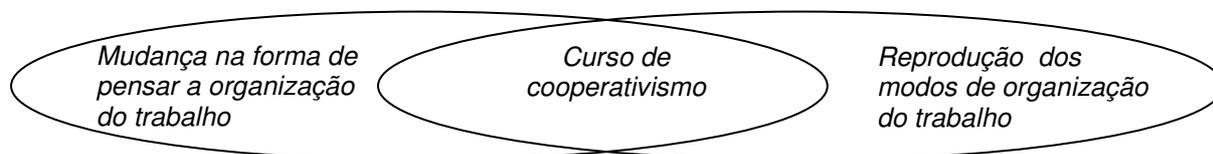


Figura 160 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “curso de cooperativismo”  
Fonte: A Autora.

Estas são algumas questões que permeiam o processo que incide nas tomadas de decisão e que, ao não serem respondidas, deixam margem a múltiplas interpretações, muitas vezes dicotomizadas: quem deve assumir é o indivíduo OU o grupo; quem define o preço é o especialista OU o grupo; sem curso não se sabe nada sobre como agir na cooperativa e há conflito OU com o curso saberá como agir e não haverá conflito. Deixando de perceber a autogestão como um processo de construção coletiva. Estas dicotomizações não facilitam a compreensão e a condução do processo autogestionário porque fazem diferenciações que polarizam aspectos e elementos que não podem estar isolados entre si.



Figura 161 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão e autonomia”  
Fonte: A Autora.

Essas polarizações de sentidos não promovem o processo de negociação necessário em um sistema democrático onde indivíduo e grupo não são categorias excludentes. Talvez essas dicotomizações que se colocam no discurso de forma ambígua possam propiciar a explicitação de questões de caráter político. Estas questões envolvem a opção por valores e princípios e podem fazer emergir pontos de reflexão sobre o processo autogestionário. Esses pontos de reflexão são legítimos, uma vez que a autogestão não implica em uma resposta única, mas depende da aprendizagem do grupo a partir do processo de diferenciação entre posições conflitantes para

pensar sobre os elementos que compõe a dinâmica de estruturação de um projeto autogestionário.



Figura 162 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “práticas”  
Fonte: A Autora.

Talvez a tomada de decisão na cooperativa se encontre inicialmente em uma lacuna pela falta de uma cultura prévia de autogestão que se apóie em práticas historicamente construídas. Os desafios colocados por esses pontos de tensão podem tanto resultar em práticas transformadoras nas relações de trabalho quanto manifestar práticas reprodutoras das relações aprendidas nos modelos heterogestionários, uma vez que este grupo construiu suas experiências de trabalho em um contexto prioritariamente capitalista.

A falta de uma cultura consolidada de autogestão dificulta para o grupo a diferenciação de que são as relações mais democráticas que darão sustentação para o projeto coletivo. Talvez a diferenciação e a explicitação dos pontos de tensão, sejam fundamentais para os cooperados lidarem com os conflitos da cooperativa e conduzirem o processo de negociação de consenso.

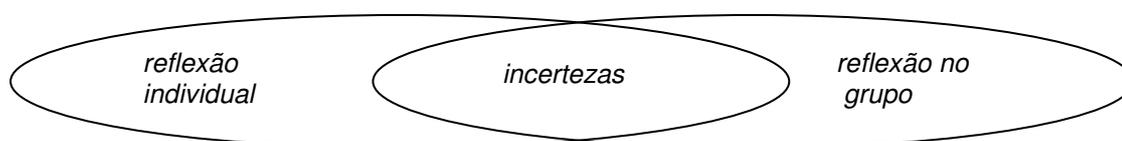


Figura 163 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “incertezas”  
Fonte: A Autora.

Essa lacuna pode estar gerando nos cooperados uma incerteza sobre o processo de condução das decisões do grupo. A incerteza pode estar sendo catalisadora de decisões individuais e de busca de uma reflexão individual acerca dos processos de tomada de decisão. Tanto as decisões quanto as reflexões individuais são reproduções de uma lógica individualista, capitalista e heterogestionária nos modos de conduzir e pensar a gestão e a organização da cooperativa.

Ambrósio não colocou a decisão individual do marceneiro para ser pensada coletivamente no grupo, esperando que a partir do curso de cooperativismo ele compreenda como deve agir na cooperativa, embora ele próprio, apesar de ter feito o curso de cooperativismo, também não tenha certeza de como deve conduzir suas reflexões, considerações, especulações sobre as práticas e decisões do grupo, oscilando entre defender uma prática autogestionária e em outros momentos defender o modelo heterogestionário como o único modo de organizar o trabalho na cooperativa.

*“tem gente que num gosta de ser mandado, se for ensinar... mandar... a pessoa vai achar ruim né, mesmo sendo cooperativa, então, tem saber como se ensina... e como recebe a pessoa que tá recebendo a ordem, como que ela... faz pra obedecer... senão... porque mandar na dura assim, o cara num aceita não, num aceita, tem que ser bem combinado, senão não funciona.”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

Enquanto o indivíduo se preocupa em defender seu ponto de vista ele estará preocupado com as oposições que serão feitas a esse ponto de vista, criando previamente uma dicotomia no seu discurso que exclui outros pontos de vista que não fazem parte do interesse que ele defende. As dicotomizações produzidas a partir da reflexão individual não são capazes de integrar a complexidade da dinâmica autogestionária para os membros do grupo.

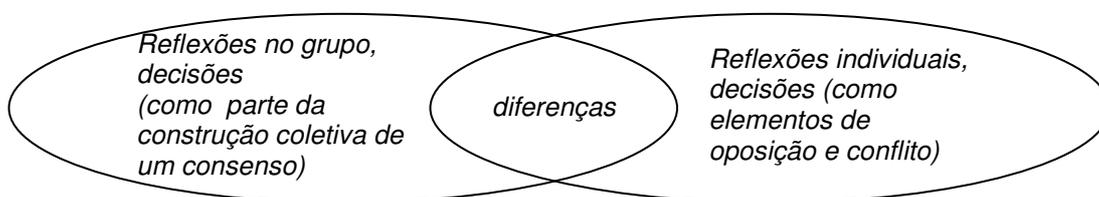


Figura 164 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “diferenças”  
Fonte: A Autora.

Ao dicotomizar, o indivíduo pensa na lógica da exclusão do diferente. Estas diferenças são apontadas muitas vezes como críticas e acusações, com rivalidades e lutas de poder. Assim, diferentes opiniões passam a ser necessariamente excludentes e em um momento de conflito essas diferenças criam uma tensão desfavorável para um processo de explicitação e negociação dos sentidos.

Nesses momentos o grupo tende a associar a explicitação das diferenças como desunião entre os membros, rechaçando desse modo os pontos de tensão que de outra forma poderiam ser oportunidades legítimas de reflexão e compreensão do projeto cooperativista em si mesmo. Entretanto, o conflito é freqüentemente percebido como um elemento negativo no processo grupal quando os cooperados buscam marcar as diferenças individuais como motivadoras de conflitos e desunião. Nas dicotomizações as diferenças ficam antagonizadas, inviabilizando o diálogo porque tornam adversários aqueles que deveriam ser parceiros, tencionam idéias que poderiam ser complementares e trazem certezas excludentes onde há dúvidas e escolhas.

A análise do relato de Ambrósio levantou considerações acerca das estratégias utilizadas nas relações de poder entre os membros. Na prática do modelo autogestionário, como organizador das relações de trabalho, as estratégias são escolhas políticas que se apóiam nos valores que o grupo reconhece como legítimos.



Figura 165 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “escolhas políticas”  
Fonte: A Autora.

No relato analisado foi possível perceber, que a decisão por atender a interesses individuais se sobrepôs à decisão de atender ao projeto coletivo da cooperativa. Nesse sentido, o grupo parece sentir dificuldade em tomar decisões coletivamente e opta por eleger alguns membros considerados os mais capazes de fazerem esta avaliação, e conforme esses líderes internos se posicionam eles buscam as estratégias válidas politicamente na cooperativa para levar a cabo seu posicionamento e sua decisão. Os líderes assumem a iniciativa na tomada de decisão de forma que estas sejam eficazes do ponto de vista da inserção no mercado capitalista. Entretanto, o consenso não é facilmente alcançado no grupo e freqüentemente os líderes buscam desenvolver estratégias internas para conseguir o apoio dos membros do grupo ou reproduzem estratégias heterogestionárias com o argumento de que eles visam uma maior eficácia para a cooperativa.

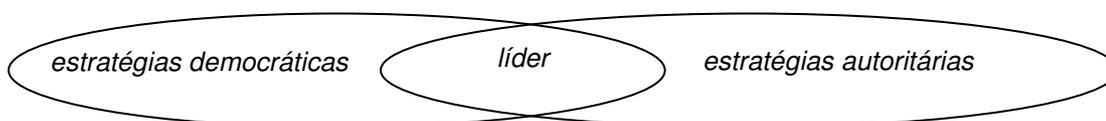


Figura 166 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder”  
Fonte: A Autora.

Desta forma a autogestão pode ser usada não como forma de democratização das relações internas, mas como legitimadora de decisões que não são discutidas ou deliberadas coletivamente, mas conduzidas por um líder que assumiu isoladamente o papel de tomada de decisão, geralmente trata-se do presidente da cooperativa, que os membros do grupo apóiam sem discutir as conseqüências de uma ou outra decisão.

Percebe-se a partir do relato de Ambrósio que há uma ambigüidade em relação à confiança que o grupo tem na estratégia da autogestão pois parecem acreditar que o conhecimento prévio e a prática de liderança de alguns membros são fatores que trazem maior garantia na tomada de decisão. Assim, a discussão e a participação dos membros é preterida à decisão daqueles que são percebidos pelo grupo como os gestores e administradores da cooperativa, tomando como referência a experiência no modelo heterogestionário, que separa os papéis e funções organizacionais entre “aqueles que pensam” e “aqueles que fazem”. A separação entre pensar e fazer dicotomiza os papéis entre os cooperados e limita a possibilidade de participação de todos no processo de gestão da cooperativa, tornando ambíguos os discursos acerca da autogestão.



Figura 167 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “participação”  
Fonte: A Autora.

Essa dicotomia de creditar papéis diferentes para “aqueles que pensam” e “aqueles que fazem” pode estar originando polarizações entre o aspecto individual e o coletivo na participação

dos cooperados nas tomadas de decisão. Nessa perspectiva, eles tendem a não confiar que a participação de todos leve a decisões que são benéficas porque eles creditam mais confiança à um cooperado que é considerado mais experiente. Essa tendência pode limitar a participação de todos na tomada de decisão, que fortaleceria a autogestão.



Figura 168 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “eficácia”  
Fonte: A Autora.

Essa tendência pode estar apoiada no pressuposto de que, para se inserir no mercado capitalista, é preciso aplicar as estratégias heterogestionárias. Esta parece ser uma reprodução da lógica apreendida a partir do discurso e das práticas no mercado capitalista e que gera nesse projeto da Economia Solidária uma desconfiança implícita se as decisões tomadas em grupo estarão levando em consideração as condições necessárias para a inserção competitiva no mercado e o sucesso econômico da cooperativa. Eles parecem desconfiar que as decisões em grupo estariam priorizando os aspectos da inserção social dos indivíduos ao valorizar os princípios de igualdade na participação de todos, sendo esta uma estratégia diferente daquela empregada no sistema capitalista.

Se o grupo acredita que a heterogestão facilita as tomadas de decisão nos momentos de oportunidade, essa crença pode ser generalizada para todas as pessoas do grupo e para as outras situações de impasse e tomada de decisão. Por exemplo, logo depois da fundação da cooperativa, a primeira decisão tomada pela diretoria foi a compra das máquinas sem a deliberação prévia em grupo. O grupo assumiu as condições de compra e o preço dos equipamentos sem ter participado na decisão da compra.

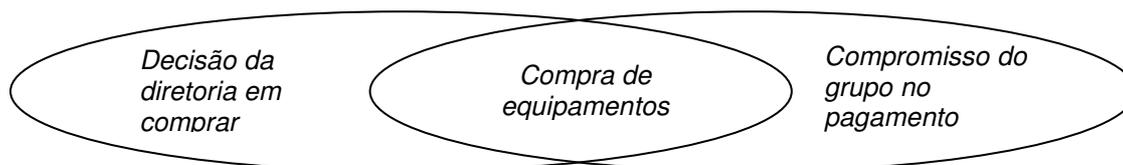


Figura 169 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “compra de equipamento”  
Fonte: A Autora.

Essa decisão da diretoria gerou um desentendimento entre os membros e alguns cooperados decidiram sair da cooperativa. Pode-se perceber que a decisão unilateral em realizar a compra foi fundamentada na necessidade do empreendimento em adquirir os equipamentos, e fica ambígua a interpretação acerca da ruptura do grupo tendo em vista que a cooperativa teria que comprar as máquinas, a ênfase é de que os membros saíram porque não poderia pagar e não de que poderia ser uma decisão deliberada no coletivo, garantindo assim a participação de todos no processo, conseqüentemente uma maior compreensão da decisão tomada.

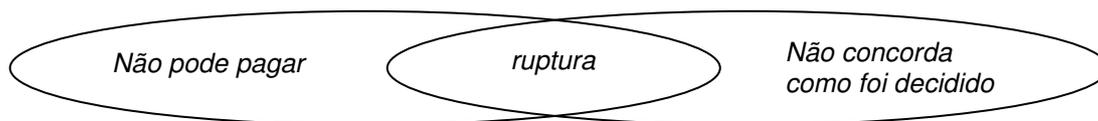


Figura 170 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ruptura”  
Fonte: A Autora.

Após a fundação da cooperativa os membros do grupo investiram uma grande expectativa no modelo autogestionário, e muito embora tivessem dúvidas sobre como conduzir o processo, eles buscavam respostas no próprio grupo e com os técnicos da incubadora. De acordo com os relatos aquele foi um período no qual os ideais de coletividade davam um sentido e a coesão para o grupo se organizar. Esse investimento no coletivo pode ser percebido no fato de que os cooperados decidiram conjuntamente trabalhar por um ano sem receber retorno financeiro em prol do início da estruturação do projeto.

A diretoria eleita, entretanto, foi assumida por alguns membros que tinham mais experiência com a produção de caixas de madeira e na administração, mas alguns desses membros não haviam feito o curso de cooperativismo e não compartilhavam os ideais de coletividade que estavam motivando a maioria dos cooperados a se dedicarem ao projeto da cooperativa. Nas primeiras decisões tomadas pela diretoria, os entrevistados relatam o modo como foram conduzidas as decisões, freqüentemente de forma hierárquica sem seguir a deliberação coletiva, com a justificativa de que as decisões precisavam ser tomadas de forma imediata e não haveria tempo e necessidade para discuti-las no grupo.

Os relatos acerca desses eventos revelam uma ambigüidade em relação ao modo como os cooperados entrevistados percebiam essa forma de condução das decisões pela diretoria, ora defendendo a deliberação centralizada da diretoria como uma necessidade comum a qualquer empreendimento, ora se questionando se foram decisões benéficas para o grupo ou não; e ora questionando a pouca participação possibilitada a eles pela diretoria<sup>493</sup>.

*“chegava um professor da universidade, em vez de ele... eu era do financeiro né, eu nunca participava das reuniões deles, ele chegava lá e chamava os [quatro membros da diretoria] era sempre com esses quatro, e a gente ... daí não tem como você pegar, você pegava experiência em trabalhar lá fora.” Miguel*

Um ano após a fundação da cooperativa e a atuação da diretoria, aconteceu um desvio de matéria prima na cooperativa resultando em muitos conflitos e na saída da diretoria. Naquele momento, a cooperativa entrou em crise e seus membros chegaram a pensar em fechar o empreendimento. Após a integração de novos membros, o projeto se reergueu e os cooperados desenvolveram uma diferenciação entre os membros fundadores e os novos integrantes do grupo.

493 De acordo com os relatos dos cooperados entrevistados em 2003, com o passar do tempo, a diretoria assumiu cada vez mais uma condução heterogestionária e passou a não informar os cooperados das decisões tomadas.



Figura 171 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão”  
Fonte: A Autora.

Naquele momento se configurou uma diferença entre os antigos cooperados e os novos cooperados. Segundo o relato dos novos cooperados, os antigos passaram a conduzir o processo decisório de forma similar à condução centralizada assumida pela diretoria anteriormente. Esta condução gerou mal-estar entre os cooperados novos e antigos. Após outra crise, muitos conflitos e outras rupturas, o grupo atualmente oscila entre práticas autogestionárias e heterogestionárias, lançando mão de um discurso ambíguo para acomodar estratégias divergentes na condução do processo decisório.

A partir das entrevistas, observou-se que houveram momentos diferentes na estruturação da cooperativa. No início eles estavam convictos na coesão do grupo e nas decisões dos líderes. Eles relatam que não participavam do processo de tomada de decisão porque havia a crença de que a confiança mútua entre os membros era fundamental para o sucesso do projeto e qualquer questionamento na forma como a diretoria estava conduzindo o processo era percebido como uma atitude de desconfiança e contrária a coesão do grupo.



Figura 172 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança e desconfiança”  
Fonte: A Autora.

Perceber a busca de participação dos membros nos processos administrativos da cooperativa como um deflagrador de conflito gerou conseqüências na forma como o grupo passou a perceber o que é a autogestão. Os membros do grupo optaram por não questionar as decisões da diretoria até o momento em que houve o roubo e a saída dos membros da diretoria.

A partir desse evento, os cooperados parecem ter concluído que, ao contrário do que eles pensavam inicialmente, cada um na cooperativa estava preocupado com o seu próprio interesse levando a uma mudança na atuação do grupo nos processos decisórios, com uma maior participação. Essa participação estava permeada por uma desconfiança nos valores de coletividade que pautavam o discurso do projeto cooperativista, levando os membros fundadores a se posicionarem conforme aquilo que eles avaliavam que era o que mais beneficiava a eles individualmente. Esta dinâmica analisada mostra que eles passaram de um extremo ao outro: indo de um posicionamento de passividade e confiança no qual eles pareciam significar solidariedade como abdicação da participação individual e evitando conflito com a diretoria, para um posicionamento de desconfiança no coletivo acompanhado de uma forte defesa daquilo que eram

intenções e objetivos individuais, reproduzindo práticas heterogestionárias na relação com os novos cooperados.



Figura 173 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança”  
Fonte: A Autora.

Observou-se nos relatos dos cooperados, uma dinâmica entre inicialmente “confiar” no projeto coletivo, delegar para a diretoria as tomadas de decisão, não participar dos processos decisórios de gestão e posteriormente, o grupo dos fundadores passou a “desconfiar” que o grupo não era capaz de deliberar, centralizando as decisões entre os fundadores, reproduzindo a lógica do modelo heterogestionário.



Figura 174 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança e desconfiança”  
Fonte: A Autora.

Parece haver uma dicotomia que favorece um modelo individualista porque nega a possibilidade de uma solução integradora na qual o indivíduo reconstrói o seu laço com o coletivo e deixa de estar pautado em um projeto exclusivamente individual e de desconfiança no suporte que o coletivo pode oferecer para garantir o reconhecimento das necessidades individuais no projeto. Essa dicotomia entre os interesses individuais e os objetivos comuns parece não ter favorecido o fortalecimento dos valores da solidariedade pois, a diversidade de objetivos individuais fragmentou a organização e atuação do grupo na estruturação da cooperativa. A dificuldade em consensuar um objetivo comum entre as diferentes expectativas individuais que competiam para serem atendidas, impactou na organização do grupo em torno de metas e expectativas centradas no projeto coletivo.



Figura 175 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto coletivo”  
Fonte: A Autora.

No momento da fundação da cooperativa, os integrantes abdicaram de seus objetivos individuais em prol das metas do grupo porém, nessa dinâmica, eles abdicaram também de participar do processo decisório por acreditar que a diretoria encaminharia adequadamente as decisões e, portanto, não precisaria da participação de todos. Entretanto, a diretoria deixou de

pagar o imposto de ICMS e após o roubo saiu da cooperativa, causando a desconfiança do grupo no fato de terem delegado o poder de decisão para os diretores. Essa experiência parece ter levado a cooperativa a atravessar uma crise de valores e de credibilidade interna no projeto que resultou em um esvaziamento dos sentidos que eram antes compartilhados pelos membros fundadores. Essa crise durou aproximadamente um ano, quando retomaram as atividades com um grupo de novos integrantes.

No início da fundação da cooperativa os membros fundadores trabalharam, durante aquele período, sem receber e sem contabilizar o tempo dedicado à cooperativa. Após a retomada da cooperativa, depois da crise, observou-se uma diferença de valores e expectativas entre os membros fundadores e os novos integrantes. Os membros fundadores buscaram uma compensação financeira pelo tempo não remunerado que havia sido dedicado ao grupo no início da fundação e uma compensação política ao buscarem centralizar o poder decisório entre os membros fundadores, usando para isso o discurso da Economia Solidária que eles estavam mais familiarizados e os argumentos de que eles eram mais experientes no projeto da cooperativa e portanto, mais aptos a tomarem decisões e administrarem o projeto.

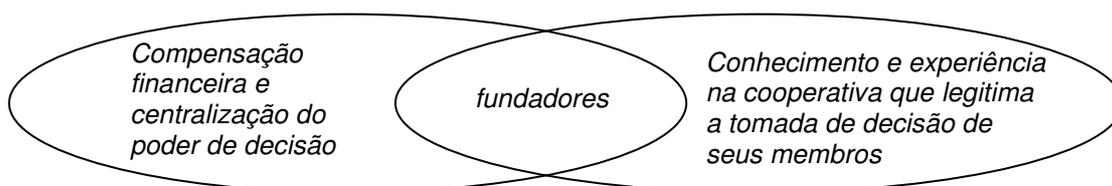


Figura 176 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “fundadores”  
Fonte: A Autora.

Nesse segundo momento de organização do grupo, observou-se a partir dos relatos, uma luta de poder que se manifestou na divisão do trabalho, na divisão dos ganhos, na condução do processo decisório, na legitimidade do discurso que cada um na cooperativa e na inserção que cada um buscou ter no grupo por meio de sua atuação e de seu discurso. Essas dinâmicas são expressas de forma ambígua no discurso dos membros, que buscam negociar sentidos para acomodar diferentes expectativas e propósitos aos valores do cooperativismo e da Economia Solidária. Em um dos intervalos das entrevistas, uma cooperada diz que os antigos cooperados não eram “fundadores”, eram “a-fundadores”. A reprodução de posições de autoritarismo na cooperativa gera uma ruptura que possibilita uma fragmentação nas interpretações de cada grupo em relação ao outro. Atual

Assim, quando a cooperativa passou a arrecadar uma renda, o grupo passou a dividir os ganhos conforme a determinação dos membros fundadores. Os conflitos entre os novos integrantes e os membros fundadores passaram a ter cada vez mais impacto na estruturação da cooperativa ocasionando na saída de integrantes que não concordavam com as decisões da diretoria composta pelos fundadores, em intrigas pessoais, na falta de transparência na gestão da

cooperativa, na separação entre os novos membros e os membros fundadores, em divergências na forma de pagamento dos cooperados e no pagamento das dívidas da cooperativa.

Com o passar do tempo houve uma divisão no grupo de fundadores por divergências na forma de conduzir estas questões na cooperativa. Entretanto, ao evitar os conflitos o grupo produz um discurso ambíguo acerca, por exemplo, das justificativas para uma condução baseada em estratégias pouco participativas. A ambigüidade presente nos relatos acerca dos conflitos demonstra a dificuldade do grupo para explicitar as divergências, que ajudaria no reconhecimento das diferenças e na negociação de soluções de modo a buscar um consenso entre os membros sobre outra forma de condução do processo.

*“Porque ele era o fundador eles achavam que eles eram o tal e nós não então quer dizer [...] cooperativismos num existe cooperativa, nós temos que ter honra a nós, temos que ser ouvido.”* João (2008/09) (F2. D.)

*“Tem uns que vem aqui só pra dar ordem não queria fazer nada só porque era fundador da cooperativa “eu num vou fazer”, “eu sou isso” e os outros que se danasse, aí as pessoas ficam com raiva mesmo. Vinha quando queria, quando tinha produção... aí só vem quando tem dinheiro, se não tem: “eu não venho”, que era fundadora da cooperativa, cansou de falar isso aí ela começou a ficar com raiva, começou a ficar com raiva...”* Marta (2008/09) (F2. D.)

Os cooperados passaram a defender os interesses e necessidades individuais acima do projeto da cooperativa em longo prazo. A desconfiança de que o projeto teria sustentabilidade em longo prazo parece ter sido o fator determinante para que os membros optassem por manter seus ganhos imediatos em detrimento de um planejamento da produção e de organização do trabalho na cooperativa. Assim que a cooperativa perdeu alguns clientes e fornecedores, e o grupo ficou sem receber, a maioria dos cooperados se ausentou da cooperativa para conseguir outro trabalho. A cooperativa, assim, passou a ser vista pelos cooperados como um trabalho temporário e que eles recorriam como uma outra fonte de renda. Vários cooperados antigos relatam que voltariam para a cooperativa se esta voltasse a revender madeira reciclada, colocando como maior empecilho a falta de matéria-prima e de compradores.

Essa forma de priorizar os ganhos mais imediatos em detrimento do projeto de futuro da cooperativa fica aparente nas decisões que foram sendo tomadas, por exemplo, nos momentos em que a cooperativa estava arrecadando uma renda com a venda de madeira beneficiada, os cooperados optaram por dividir todo esse ganho sem deixar um valor no caixa para que investissem no projeto. Essa decisão aconteceu a despeito de eles saberem que tinham uma dívida de impostos pendente.

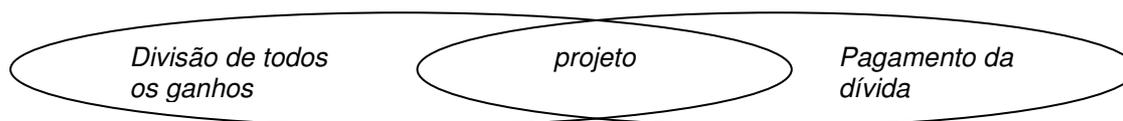


Figura 177 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto”  
 Fonte: A Autora.

A isto se somou uma série de situações enfrentadas pelo grupo no passado: abuso de poder da diretoria, falta de transparência de alguns membros no controle das contas da cooperativa, permanecer na cooperativa sem trabalhar mas recebendo por hora, culminando com o desvio de matéria prima e o roubo na cooperativa. Embora o grupo confie naqueles membros que permanecem no grupo, no momento de tomar decisão os indivíduos escolhem predominantemente aquelas decisões que atendem aos seus interesses mais imediatos, demonstrando talvez dessa forma a pouca confiança na existência do projeto no futuro, pois deixam de investir no grupo em longo prazo.

Inferiu-se na análise se os cooperados passaram a desconfiar que as decisões tomadas no coletivo não representavam o interesse coletivo. E por não terem segurança acerca do conhecimento administrativo de gestão e contratos, os cooperados tendem a apoiar uma liderança na qual eles depositam sua confiança quando não sabem avaliar as conseqüências que essa decisão pode trazer. Eles tendem a confrontar as decisões que possam exigir deles individualmente em curto prazo e que não beneficiam diretamente, pois eles podem ter perdido a confiança de que uma decisão que exija deles um sacrifício em prol do grupo possa trazer benefícios posteriormente. Considerando a desconfiança implícita nos relatos, é provável que os cooperados tendam a pensar que uma decisão que não beneficia seu interesse individual, possa estar beneficiando o interesse individual de outro cooperado, como aconteceu na época da diretoria. Nessa perspectiva, eles parecem ter trazido para o centro do processo de negociação das decisões um esvaziamento de sentidos no projeto comum. Para Gaiger<sup>494</sup>, “se a separação moderna entre vida material e vida social, de par com a redução das condutas esperadas na primeira à utilidade, conduziu ao esvaziamento dos laços sociais, parece ter gerado igualmente um efeito de revalorização do vínculo, uma necessidade e uma busca às vezes angustiante de intercâmbio e reconhecimento”. Ao mesmo tempo em que os cooperados buscam a afirmação de seus interesses individuais em conflito com os interesses individuais do grupo, por outro, eles buscam a afirmação dos objetivos e valores do projeto comum do grupo.

*“Eu fiz o curso de cooperativa e também errei muitas vezes, mais também mais eu deixo passar, eu num [...] cada um conta uma história criticando o outro [...]”* Ambrósio

494 GAIGER, L. I. G. Apontamentos sobre a natureza do vínculo solidário na vida econômica. ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 29., 2005, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 2005. p. 1. Disponível em: <[http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/13/Apontam\\_natur\\_vinc\\_solid.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/13/Apontam_natur_vinc_solid.doc)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

Alguns cooperados antigos relatam que sua visão mudou durante este período, e desenvolveram uma distinção das estratégias que são pertinentes ao modelo autogestionário na condução da tomada de decisão e participação de todos. Ambrósio relata que demorou a compreender que na cooperativa é preciso ouvir a opinião de outro cooperado mesmo que ele tenha certeza que o cooperado está errado, porque é uma cooperativa.

De acordo com o relato de Ambrósio, o fato de ter certeza de como se deve agir parece tornar os cooperados poucos receptivos para experienciarem o processo de debate e deliberação coletivo. Devido a essa dificuldade em implementar práticas autogestionárias, o grupo opta por reproduzir estratégias heterogestionárias articuladas com um discurso ambíguo de compromisso com o projeto da cooperativa.

*“Pra começar eles são profissionais, os dois profissionais [...] a decisão que ele fez tem que ser de acordo com todo mundo né, apesar que marceneiro quem entende é eles né, os outros já num pode muito dar muita idéia porque quem entende do marceneiro é os dois, não adianta eles darem uma idéia se não sabe né, não saber preço e tudo né. Mas a decisão de vender de receber vai ser todo mundo da cooperativa, vai ter que tomar junto a decisão como fazer, não adianta pegar um móvel com preço lá em cima né, ou pegar com o preço muito baixo dar prejuízo pra todo mundo e se joga um preço com a intenção de ganhar muito e acaba num fazendo nada, então tudo isso tem que ser discutido em grupo, se dar pra fazer num dar. [...] E isso já acontecia antes, o cara encomendava “eu quero tantos paletes”, por exemplo, vamos dizer né, ai chegava ali “ah, mas foi você que contratou então se vira, eu paro, vou embora meio dia”. E isso atrapalhou muito a cooperativa [...] E isso aconteceu muitas vezes, e eu acredito que o marceneiro fez a mesma coisa, o marceneiro deu o preço dele e num quer saber se pode ou num pode, ou muito baixo ou muito alto [...]”.* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

*“Tem pessoas que não sabem por onde a galinha mija e tem o mesmo voto, mesmo tipo de voto que os outros, entendeu?”.* Lúcio (2008/09) (F2. D.)

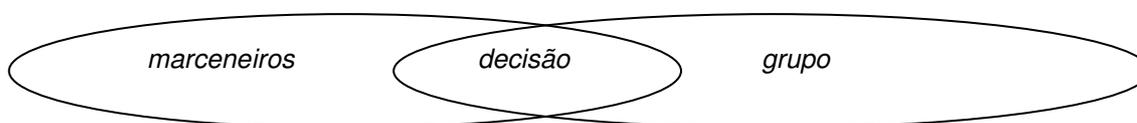


Figura 178 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão”  
Fonte: A Autora.

O grupo parece não conseguir integrar a eficácia organizacional à eficácia política pois não percebem a sustentação que um desses aspectos dá a outro, e parecem não confiar no projeto coletivo como um projeto que atenderá as suas necessidades individuais.

Os cooperados se percebem como contribuindo para o projeto com tempo, trabalho e recursos, porém de forma heterogestionária. Esta tendência parece gerar uma ambigüidade em

relação ao processo autogestionário, pois deliberar coletivamente integraria mais o grupo, e valorizaria a contribuição de todos, consolidando a manutenção interna do projeto da cooperativa.

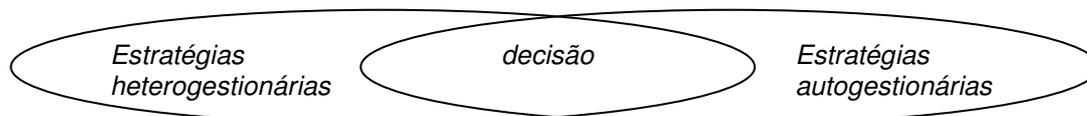


Figura 179 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão”  
Fonte: A Autora.

Assim, a dicotomia, entre individual e coletivo se torna ambígua porque os cooperados parecem ver na possibilidade de um projeto coletivo uma solução que integrasse seus membros na qual o indivíduo poderia reconstruir seu vínculo com o projeto coletivo, a ambigüidade que aparece no discurso parece revelar o desejo de que seus integrantes pudessem desenvolver uma confiança mútua que garantisse aos membros uma convicção no projeto da cooperativa que possibilitasse uma solução integradora que resgatasse o laço com o coletivo e de confiança no suporte que o coletivo pode oferecer para garantir a sua sobrevivência individual.

Esta convicção é lembrada pelos membros fundadores de forma melancólica pois no momento da fundação o grupo investiu seus ideais no projeto coletivo e suportou muitas frustrações e privações no decorrer do processo de estruturação da cooperativa.

*“No começo que eu vejo, que a gente tinha muita união, muito unido o povo no começo né, assim que começou as gavetas né. E hoje o pessoal que ta aí, eu num sei se vai continuar essa união né, como é cooperativa você tem que compreender né. Hoje eu tava falando ali pro pessoal na hora do café pra eles compreenderem o que é cooperativa.”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

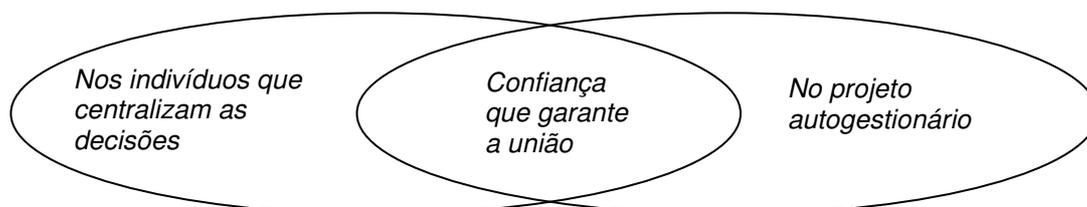


Figura 180 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança que garante a união”  
Fonte: A Autora.

A análise dos relatos sugere que os valores que pautam a heterogestão estão presentes não somente no modelo de tomada de decisão, mas os valores que pautam a representação que o grupo faz da cooperativa estão mais apoiados na proposta da Economia Solidária, gerando uma ambigüidade tanto no modelo de gestão quanto na representação política do grupo. Por exemplo, ao fundamentar a prática da cooperativa prioritariamente como um modelo heterogestionário, o grupo poderá ter uma confiança maior de que, ao atribuir a um indivíduo a tarefa de tomar decisões, a avaliação desta decisão colocará apenas este indivíduo como “responsável” pela decisão tomada, tirando dos membros a responsabilidade pelas conseqüências das decisões tomadas.

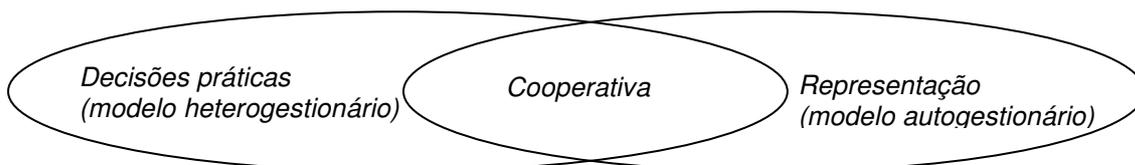


Figura 181 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa”  
Fonte: A Autora.

Alguns cooperados relatam que quando a escolha foi errada, aquele que deu a idéia é culpabilizado, ninguém assume que foi o grupo, mas se a decisão foi acertada o mérito é do grupo, uma vez que o “líder” é representante do grupo, e o grupo se representa como uma coletividade por meio de sua personificação. Pode-se inferir que ao tomar uma decisão “errada” o líder estaria traindo a confiança dos membros do grupo, que o legitimaram como seu representante.

*“Ele tem mais autoridade aqui dentro é ele, porque ele é o presidente, ele que manda. Ele não é como patrão, mas ele que tem que partir com mais idéia, tem que sair mais idéia dele pra ver se o pessoal concorda porque é mais fácil seguir uma idéia dele do que uma do outro...”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

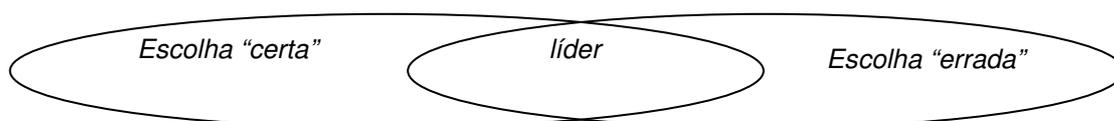


Figura 182 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder”  
Fonte: A Autora.

A partir das ambigüidades analisadas, observou-se que eles tenderam a reproduzir as estratégias heterogestionárias combinadas com algumas estratégias autogestionárias e que geraram uma ambigüidade em relação a concepção de participação, autonomia, responsabilidade, liberdade. Os valores que envolvem a construção do projeto da cooperativa parecem ter ficado ambíguos e oscilando em uma multiplicidade de sentidos que se polarizaram em momentos de crise quando os indivíduos avaliavam o processo a partir de um modelo ou de outro.



Figura 183 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

Este processo de indiferenciação dos sentidos e valores envolvidos nas estratégias autogestionárias e heterogestionárias tornou intercambiáveis, diferentes sentidos que contribuíram para que o grupo experienciasse a construção de um discurso autogestionário, utilizado como estratégia para a realização de um processo pautado por valores heterogestionários.

Nessa dinâmica analisada, foi possível observar o exercício de dois tipos de autogestão: uma autogestão que se funda no exercício emancipatório e está apoiada na crença de princípios e práticas transformadores; e outra autogestão que serve como estratégia para a reprodução de práticas heterogestionárias e se apóia no uso de um discurso de Economia Solidária, oscilando de acordo com as situações e interesses contingentes ao cotidiano pragmático, mas que não se concretiza no exercício dos princípios que fortalecem sua prática democratizadora.



Figura 184 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

Nesta análise acerca da ambigüidade da autogestão, pode-se inferir que dominar o discurso da Economia Solidária pode conferir a um grupo ou indivíduo, um lugar de poder argumentativo no campo de disputa para conduzir as decisões no espaço da cooperativa. Este processo pode mesclar os discursos autogestionários e heterogestionários, tendendo a reproduzir estratégias de exploração e dominação. Assim, a autogestão pode tanto ser uma estratégia de democratização das relações de trabalho como pode ser descaracterizada ao ser utilizada como uma estratégia de resistência ao caráter transformador que inicialmente motivou os indivíduos a se vincularem ao projeto. A autogestão, ao perder seu sentido de democratização e de estratégia que garanta a defesa dos princípios da Economia Solidária perde sua finalidade de reconhecimento dos sujeitos enquanto participantes de um processo de construção coletivo, restando aos indivíduos envolvidos nesse projeto, somente seus interesses individuais, já que o ideal coletivo foi esvaziado no seu sentido de valorização de outros objetivos que não somente os de caráter técnico, econômico ou individualista.

*“A cooperativa é todo mundo dono, e tem que ter uma diretoria ela tem que ser todos cooperados mais tem que ter uma diretoria porque senão se todos mandarem não funciona o negocio.”* João (2008/09) (F2. D.)



Figura 185 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão na cooperativa”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade nessa dinâmica de indiferenciação entre autogestão e heterogestão é recorrente no grupo. Infere-se que esta indiferenciação ocorre porque seus membros não

explicitam as expectativas em relação ao projeto, talvez por temer serem acusados de individualistas e perderem a legitimidade de sua demanda diante dos técnicos da incubadora e do próprio grupo. Parecem buscar, desta forma, se unir em uma maioria que defenderá interesses comuns que, no entanto, penaliza o projeto, como por exemplo, a decisão de divisão igual dos ganhos sem diferenciar hora-atividade e hora-permanência no espaço da cooperativa.

*“Não eu acho que se ele trabalhar... tava certa a divisão, porque era por hora trabalhada então, um num tava, a gente tinha tudo bem... que as veis a gente sabia, até eu mesmo as veis, quando eu faltava, eles tavam ali trabalhando... no meu produzindo pra mim, a gente tem que entender isso só que não tinha outra saída tinha que ser assim.*

*Por exemplo o cliente vem e pede um pedido ali quero pra tal dia, chegou naquele dia, você não deu conta do pedido, queimou aquele cliente... não trabalhavam ou eles queria o mais fácil, por exemplo uma vez, um dia apareceu um negócio lá isso aí era bem véspera de natal, de ano novo, aí eles queriam um dinheiro daí não sei o que...[...o Presidente] fez o orçamento ninguém queria fazer disse que ia dar muito trabalho, não vamos fazer isso, porque isso aí da trabalho, não sei o que”, eu falei “gente do céu, mas se num tiver trabalho não tem coisa, tem que fazer. Não... daí apareceu um picareta, um caminhão, um moreninho, meio manco, comprar palete, aquele pátio ali tava lotadinho. Sabe quanto que eles venderam de palete? Tudo, tudo deu R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) era porque o palite era fácil era só pegar e carregar você não precisava de desmanchar, não precisava tirar prego, aí vendero aquele palete e homem só buscando só carregando o caminhão e levando...” Maria (2008/09) (F2. D.)*

A partir dos relatos, observa-se uma diversidade de interesses individuais implícitos nas práticas e decisões dos cooperados que permanecem sendo motivadoras do seu vínculo com a cooperativa, mas que não são explicitadas. Estes interesses individuais competem por serem atendidos mas ao mesmo tempo não podem se impor aos outros interesses individuais no grupo, precisando ser negociados. Por exemplo, quando um membro do grupo argumenta que não pode trabalhar em um dia da semana, e sua demanda leva outros cooperados a faltarem ao trabalho pois eles argumentam que as regras precisam ser isonômicas.

*“Se ela num trabalha porque que eu vou trabalhar, não é? Às vezes eles pensa assim né? Se tiver algum trabalho que desenvolva (...) falava assim “eu vou faltar”, o que faltou, e fazia aquele rolo e se eu falto um dia não é porque ele faltou, aquele dia eu preciso, eu nunca faltei, prejudica... se for preciso faltar, eu falto mesmo, mas num é por causa que outro faltou lá [...] ah! o outro faltou, eu também vou faltar.” Batista (2008/09) (N. D.)*

A diversidade de interesses individuais competindo por prioridade pode levar o grupo a uma paralisação nos processos deliberativos, no ritmo de produção e à uma dicotomia entre o aspecto individual e o aspecto coletivo do projeto. Os cooperados tendem a defender seus

interesses individuais baseados em argumentos de solidariedade de forma a esvaziar os sentidos de coletividade presentes na proposta da cooperativa. No processo deliberativo, fatores implícitos na forma de conduzir a organização do trabalho geram conflitos e ao não serem explicitados, permanecem desconhecidos. Os cooperados desconhecem os objetivos e expectativas dos outros membros do grupo e cada um leva consigo uma interpretação do sentido que ele faz acerca do projeto da cooperativa.

Ao não explicitarem suas expectativas e sentidos, eles parecem não entrar em um consenso baseado no reconhecimento e negociação de valores e prioridades. Dessa forma, os cooperados passam a agir em diferentes direções, sem criar um espaço comum para negociar os significados de cada um em participar do projeto, sem compreender os sentidos que cada um está dando para a cooperativa, e sem explicitar a expectativa que cada um tem no grupo. Eles passam a agir sem explicitar o que cada um está disposto a dar pelo projeto e sem saber o que cada um está esperando receber.

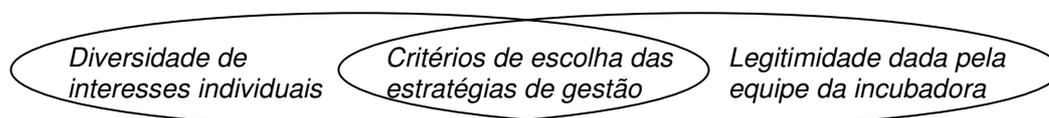


Figura 186 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios de escolha das estratégias de gestão”  
Fonte: A Autora.

Então, aquilo que aparentemente é a inclusão dos diferentes, se torna a construção de uma situação insustentável entre esses diferentes porque em meio à ambigüidade, há uma diversidade de objetivos e de expectativas individuais não explicitados que inviabilizam um projeto comum baseado em critérios comuns, em práticas comuns, que tornariam o grupo unido em torno de um mesmo objetivo. Nesse contexto, a diversidade não atua a favor do projeto coletivo, porque é uma diversidade de interesses individuais que está desvinculada de uma busca coletiva e de práticas coletivas. A autogestão neste contexto pode ter outro sentido que não a emancipação.

As dificuldades colocadas pela dicotomia entre o individual e o coletivo no cotidiano da cooperativa levaram ao questionamento. Se o ideal da Economia Solidária que os cooperados tem talvez precise reconhecer que, para haver um projeto coletivo é preciso que os interesses individuais sejam reconhecidos ao invés de serem minimizados ou pior que minimizados, serem ignorados, negados, sem conseguirem ser integrados no projeto comum.

Questiona-se se por isso, embora existam na prática, eles não são reconhecidos como uma forma de não assumir que precisam ser representados no projeto coletivo as frustrações de se buscar um projeto coletivo em meio a tantos interesses individuais. Não reconhecer os interesses individuais não significa superá-los ou avançar em direção a consolidação de um projeto coletivo. Questiona-se se é possível haver um projeto coletivo que ignore os interesses individuais e se esta construção seria uma idealização que não reconhece as limitações e o sofrimento decorrente das frustrações e sacrifícios experienciados na cooperativa.

Para Gaiger,<sup>495</sup> “de pouco vale abominar as questões do mercado se, em um sistema de troca entre produtores e consumidores solidários, mesmo buscando otimizar os interesses recíprocos, não de persistir interesses contrapostos, e não exclusivamente complementares, a exigir negociações e acordos”. A construção de um projeto coletivo idealizado não permite esse processo de negociação, pois ignora que as diferenças individuais precisam ser incorporadas no projeto comum do grupo.

Esta idealização pode gerar uma oscilação entre a busca de um ideal de cooperativismo e a emergência em atender aos interesses individuais dos membros. Encontrar uma forma de integrar os interesses individuais e coletivos no projeto comum entre estes dois extremos, pode ser alcançado por meio da explicitação das diferenças, da busca de negociação e de consensos. Parece que esta aprendizagem, de buscar integrar interesses individuais e coletivos é uma conquista cotidiana que não se realiza facilmente, pois várias propostas políticas de organização social já buscaram realizar esse ideal de integração, tendendo ora para a defesa do coletivo e ora para a defesa do individualismo.



Figura 187 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias”  
Fonte: A Autora.

Um dos desafios para alcançar uma maior integração entre o individual e o coletivo na cooperativa está na tarefa de fazer a distinção das escolhas políticas entre autogestão e heterogestão e compreender como elas afetam a organização do trabalho. A organização do trabalho parece não ter sentidos definidos por tentar integrar na ambigüidade, sentidos de propostas políticas sem diferenciá-las. Ao não fazerem a distinção de sentidos políticos entre as diferentes estratégias empregadas, os cooperados parecem se eximir das conseqüências de cada escolha, adiando a transformação necessária nas práticas cotidianas para a construção da autogestão. Embora estas questões pareçam teóricas, elas são vividas cotidianamente na cooperativa, e como exigem prática para que sejam reconhecidas e pensadas, muitas vezes nem mesmo quem analisada de fora, a partir de uma proposta teórica democratizadora, tem a resposta para estas questões e para a necessidade de integração das diferenças para a coesão do grupo, pois estas são respostas que podem ser construídas por quem vivencia a autogestão.

A tensão presente entre o social-político e o econômico, muitas vezes percebidos como excludentes, por estarem fragmentados em estratégias de exploração e assistencialismo, parece dificultar a consolidação de uma concepção de “Economia Solidária” que possa reger suas práticas e que possa dar unidade e sentido para o grupo. Ao mesmo tempo em que se defendem

495 GAIGER, L. I. G. A economia solidária e o projeto de outra mundialização. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582004000400006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582004000400006)>. Acesso em: 02 dez. 2009.

diferentes concepções, há uma busca consensual para construir uma unidade de pensamento e de projeto dentro do grupo.

A Economia Solidária caracteriza-se por estabelecer diferenças importantes entre sua proposta de organização social e do trabalho e a organização do capitalismo, enfatizando as oposições entre essas duas propostas. Ela busca estruturar um discurso que a diferencie do modelo capitalista. Naqueles pontos nos quais ela se diferencia do capitalismo, não há espaço para a ambigüidade.

Na teoria da Economia Solidária há um discurso estruturado acerca dos valores e princípios que a norteiam. Entretanto, ao buscar concretizar sua proposta na prática, exige desenvolver estratégias que ainda não estão diferenciadas, mas que possibilitariam a transformação das relações sociais que ela propõe.

A proposta da Economia Solidária não pretende oferecer as respostas para a prática cotidiana do grupo, pois é o grupo que irá diferenciar aquelas estratégias que garantem a realização da autogestão e sua inserção no mercado daquelas estratégias que inviabilizam tanto a coesão do grupo quanto a inserção no mercado. Para o grupo essas estratégias aparecem como possibilidades e alternativas que são avaliadas pela sua eficácia em garantir a inserção no mercado e a organização do trabalho. Muitas vezes as estratégias não têm seus princípios e valores explicitados e não são diferenciadas como autogestionárias ou heterogestionárias. Nesses aspectos que são indiferenciados, pode-se observar oscilações e ambigüidades, nas estratégias e práticas da cooperativa. Os indivíduos parecem buscar negociar estas indiferenciações conforme as necessidades individuais e do grupo.



Figura 188 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “economia solidária”  
Fonte: A Autora.

As demandas de inserção social dos membros na cooperativa e a inserção da cooperativa no mercado capitalista, são tensionadas no momento da divisão igualitária dos ganhos. O permanente conflito vivido pelos membros da cooperativa em relação à forma de divisão dos ganhos parece ser decorrente desta dificuldade em encontrar uma estratégia que seja eficaz na integração dos objetivos de inserção social e econômica, pois a indiferenciação ambígua<sup>496</sup> pode possibilitar uma integração de sentidos sem que os indivíduos explicitem as diferenças de objetivos e expectativas.

Na indiferenciação ambígua os elementos encontram espaço para se incluir, é uma integração completa e inequívoca que se desenvolve, os diferentes aspectos antes considerados impossíveis de integração, convivem sem dificuldade, pois o grupo compartilha uma unidade

496 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164. p. 160.

necessária para alcançar seu objetivo. A diferenciação contraditória seria, neste caso, uma dinâmica por meio da qual o grupo, apesar de conviver com conflitos e contradições internas, negocia sua coesão.

Em relação à Economia Solidária, podemos inferir que a indiferenciação ambígua acontece quando os discursos dos indivíduos em relação ao projeto são igualmente idealizados, mas em direções diferentes, nos extremos deste exemplo alguns membros defenderiam um grande sucesso econômico por meio da Economia Solidária e outros defenderiam um projeto social de inclusão de todos.

Estes dois discursos antagônicos convivendo em um mesmo projeto representariam o que Simmel<sup>497</sup> denomina indiferenciação ambígua. No cotidiano estes indivíduos teriam que tomar decisões e organizar seu trabalho, neste processo se deparam com as contradições de seus discursos e tem que refletir sobre suas expectativas e as do outro a fim de encontrar o sentido comum, até construir uma diferenciação contraditória, ou seja, embora compartilhem algo em comum internamente, as diferenças estarão sempre presentes e fariam parte da constituição do grupo.

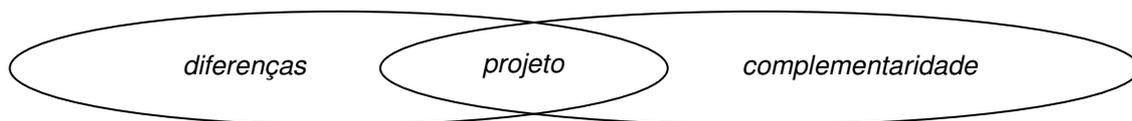


Figura 189 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto”  
Fonte: A Autora.

Simmel<sup>498</sup> levanta esta discussão sobre a integração de diferenças para uma unificação, expondo diferentes momentos na dinâmica social: primeiro uma unidade indiferenciada, onde a ambigüidade prevalece e os indivíduos não diferenciam as demandas e seus conflitos; posteriormente uma multiplicidade diferenciada, na qual os indivíduos explicitam os diferentes sentidos, comparando-os e colocando em negociação e em conflito; e no terceiro momento uma unidade diferenciada, quando os indivíduos conseguem organizar estratégias diferenciadas para atender a estas demandas diferenciadas.

A ambigüidade se manifesta de forma mais freqüente no primeiro momento de integração quando os sentidos ainda não estão diferenciados. No segundo momento a ambigüidade pode se tornar manifesta por meio de dicotomias, dualidades e outras estratégias de diferenciação de sentidos. No terceiro momento, os sentidos que antes eram diferentes e separados, e até mesmo antagonizados, passam a se integrar de modo complementar encontrando os seus significados em relação ao todo coeso. Desta forma a ultima etapa representaria a consolidação da integração dos objetivos sociais e econômicos da Economia Solidária, tanto no aspecto ético, político, social, quanto no aspecto pragmático e econômico.

497 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164. p. 160.

498 SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164. p. 160.

Os cooperados lidam com diferenças internas, não explicitadas, que podem repercutir em fracasso para estruturação do projeto se permanecem oscilando entre o primeiro momento, de indiferenciação entre as demandas, e o segundo, de explicitação das diferenças porém sem conseguir organizar estratégias para atender a estas diferentes demandas, gerando rupturas como forma de organizar uma coesão com o grupo mais forte que permanece na cooperativa.

As dúvidas que o grupo tem acerca de sua própria capacidade de organização e de inserção no mercado, são dúvidas que parecem se intensificar por eles terem experiências prévias de exclusão no sistema de assalariamento ou de fracasso em empreendimentos no mercado informal. Essas experiências parecem repercutir em incertezas e dúvidas acerca das melhores estratégias a serem utilizadas na busca de inclusão da cooperativa no mercado capitalista. De acordo com a literatura sobre a ambigüidade no contexto das decisões na economia,<sup>499</sup> um contexto de incerteza e dúvidas intensifica a possibilidade de haver ambigüidade na organização e implementação de estratégias de ação.

Nos relatos de 2003 também pode-se perceber uma ambigüidade pela indefinição decorrente da informalidade na qual vivem, tanto no aspecto do trabalho, como na moradia e na qualificação. Como não ter comprovante de residência, para as imobiliárias o grupo não tem documento para assumir um aluguel de três mil reais, não tem escritura de suas residências, vivem em assentamento. Para Lima<sup>500</sup> “os paradoxos presentes na organização do trabalho em cooperativas ou empresas autogestionárias apresentam a questão da flexibilização e da precarização do trabalho”. Quando o empresário oferece cinco mil reais e em troca eles vão dar madeira e serviços, eles aceitam. Toda essa negociação não é registrada porque não há instrumento jurídico para registrar, eles cumprem a negociação e não tem bem definido o quanto de trabalho será feita na empresa, o quanto de madeira, é um montante. E por isso, em um dado momento, o cooperado fala que “não sabe se foi uma boa negociação”. Eles trabalharam cerca de um ano, entregaram alguns caminhões de madeira, para a empresa para pagar os cinco mil reais ao empresário.

*“teve outra que ajudou, a [empresa] ajudou, que deu 5 mil pra dar entrada no financiamento do aluguel, depois ele pegou 5 mil em madeira, se ele não tivesse dado a gente não ia conseguir, a gente não conseguia um avalista, não sei se foi bom ou não...” Miguel*

A necessidade de lidar com um ambiente externo que não reforça a solidariedade, leva a um aumento da ambigüidade interna, pois, o sujeito é social e quando ele não encontra um espaço com regras e práticas definidas baseadas na solidariedade, encontra na sociedade

499 ACQUISTI, Alessandro; GROSSKLAGS, Jens. Uncertainty, ambiguity and privacy. In: ANNUAL WORKSHOP ON THE ECONOMICS OF INFORMATION SECURITY (WEIS), 4., 2005, Cambridge. **Anais...** Cambridge, 2005.

ELLSBERG, Daniel. **Risk, ambiguity, and decision**. New York; London: Garland, 2001.

HOGARTH, Robin M.; KUNREUTHER, Howard. Decision making under uncertainty: the effects of role and ambiguity. In: HELLER F. (Ed.). **Decision making and leadership**. Cambridge: Cambridge University, 1992. p. 189-212.

500 LIMA, Jacob C. Trabalho informal, autogestionário e gênero. **Sociedade e Cultura**, v. 9, n. 2, p. 303-310, jul./dez. 2006. Disponível em: <[www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/viewFile/478/405](http://www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/viewFile/478/405)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

capitalista argumentos para reproduzir suas práticas de competição e exploração. A ambigüidade está presente nesta relação de informalidade e autogestão, que, segundo Lima,<sup>501</sup> “podem representar, ao mesmo tempo, autonomia e precarização. Autonomia, quando o trabalho por conta própria ou autogestionário propicia condições satisfatórias de vida, trabalho e acesso a direitos sociais. Entretanto, dada a dimensão da informalidade, sua positividade é restrita”.

Além das dúvidas acerca das estratégias de inclusão no mercado capitalista, os cooperados têm dúvidas acerca da forma como podem ser integrados os diferentes objetivos e expectativas em um projeto que é ao mesmo tempo econômico e solidário.

Na análise de conjuntura da busca de inserção da cooperativa no mercado, questiona-se até que ponto esse desafio torna-se um impasse na medida em que a proposta da Economia Solidária deixa a cargo da cooperativa a proposição de estratégias práticas de organização e de resposta às dificuldades enfrentadas, de como integrar as necessidades de coesão social e de crescimento econômico de forma igualitária, mas enfrenta limitações para oferecer recursos financeiros, inclusão por meio de políticas públicas, e assim, desenvolver estratégias de apoio e subsídio para que o projeto se sustente enquanto um projeto social em um contexto econômico adverso à esta proposta.

Ao mesmo tempo em que a Economia Solidária propõe aos grupos encampar uma luta pela democratização das relações de trabalho, ela se vê diante de um impasse pois, mesmo após se afirmar como política pública, ainda se mostra insuficiente seu apoio em termos de recursos para ajudar a viabilizar os grupos que fazem parte de sua rede. Na cooperativa estudada, foi freqüente os cooperados questionarem, por exemplo, a cobrança de impostos ser superior à das empresas simples, sendo que eles fazem parte de um projeto social dentro de uma política pública do governo. Outro ponto questionado é a dificuldade em fazer financiamentos em nome da cooperativa.

Aos cooperados é feita a exigência que, na sociedade, nenhuma outra proposta política conseguiu: a de integrar diferentes sentidos, a multiplicidade de demandas, o social e econômico, o individual e o coletivo, e de desenvolver estratégias que viabilizem esta proposta.

Portanto, a cooperativa carrega por si só, não somente uma incerteza de seus membros em como desenvolver as estratégias para buscar sua inclusão no mercado, mas uma incerteza em responder como o grupo pode lidar com um processo complexo decorrente de um projeto que traz para si a proposta de transformar as relações de trabalho e integrar aspectos conflitantes e contraditórios no capitalismo.

O projeto social da Economia Solidária envolve cada vez mais trabalhadores, instituições sociais e organizações variadas, pois a partir deste ideal e de suas práticas é possível acreditar em relações sociais fundadas em valores mais democráticos, de solidariedade, de equidade nos ganhos e de direitos iguais que não sejam apenas formais, mas exercidos no coletivo. Esta transformação, sendo um processo de construção coletiva, encontra desafios para superar as

---

501 LIMA, Jacob C. Trabalho informal, autogestionário e gênero. **Sociedade e Cultura**, v. 9, n. 2, p. 303-310, jul./dez. 2006. Disponível em: <[www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/viewFile/478/405](http://www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/viewFile/478/405)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

práticas capitalistas já consolidadas nas relações sociais, especialmente no cotidiano do trabalho capitalista, em concepções autoritárias de gestão e organização do grupo e em paradigmas individualistas.

Embora as ambigüidades analisadas estejam centradas na dinâmica do grupo e suas relações conflituosas, é importante lembrar que a Economia Solidária é muito mais complexa, tanto no seu objetivo de transformação quanto na diversidade de suas experiências. Em meio a estes conflitos constantes, os membros do grupo desejam e lutam para viabilizar o projeto.

Os desafios que essa tarefa implica para os membros da cooperativa analisada, não fica tão evidente a primeira vista para os cooperados, mas se tornou cada vez mais explícito ao se analisar as diferentes ambigüidades presentes no grupo e os desafios enfrentados pelo grupo que resultaram muitas vezes em reproduções de relações de poder, conflitos, rupturas, revolta, crises, frustrações, sofrimentos psíquicos e sentimento de impotência.

Nos relatos os eventos explicitam não somente as condições sociais, políticas e econômicas do grupo mas também o impacto em um investimento idealizado e sua conseqüente frustração dessa experiência em cada indivíduo, da qual eles parecem relutantes em abdicar do ideal que os motivou para entrarem na cooperativa e ao mesmo tempo relutantes em investir novamente no projeto abdicando de suas expectativas anteriores, descrevendo uma série de impedimentos para a cooperativa se estruturar. Os cooperados mantêm na ambigüidade a desistência do projeto e a busca por persistir no grupo, e parecem se apoiar nos pressupostos que “evitariam a dor e frustração de lidar com a realidade e a tarefa. Todos estes pressupostos incluem a existência de um líder, com diferentes características, podendo seu lugar ser também ocupado por uma idéia”.<sup>502</sup>

A ambigüidade portanto, se mostra presente também na ação volitiva dos cooperados que se encontra enredada em um impasse do qual eles não conseguem se desvencilhar, uma vez que parecem não conseguir abdicar de seus ideais e valores investidos inicialmente no projeto, mas também parecem duvidar das perspectivas que os levaram a ter expectativas no projeto, perspectivas que sinalizem com a realização de suas expectativas, levando-os ao risco de continuar investindo em um projeto que se mostrou como uma tarefa extenuante.

*Regina (2008/09) (F. D.): “Então vocês podem chamar e formar o quadro na hora da assembléia decide tudo....”*

*Marta (2008/09) (F2. D.): “Ah a gente toma a decisão, quebra a cabeça sozinho... os belezinhas fica lá fora...”*

*Regina (2008/09) (F. D.): “Mais num tem que formar o quadro? Então formam o quadro...”*

*Marta (2008/09) (F2. D.): “Nós chamamos vocês, porque vocês iam ajudar, nós tamos na cooperativa...”*

*Regina (2008/09) (F. D.): “Num vai ser eu que entrando, digo... que vai resolver alguma coisa...”*

---

502 AZEVEDO, Creuza da Silva. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência e saúde coletiva**, v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.

Marta (2008/09) (F2. D.): “Se você entra com dez tem que ser dez, num vai ser mais do que dez...”

Regina (2008/09) (F. D.): “Não é só eu vindo que vai resolver não...”

Marta (2008/09) (F2. D.): “Não, com certeza, mais tu vai ter que ver se vai ficar, se vai sair, se vai ajudar, se num vai, não adianta os outros quebrar a cabeça... se matar...”

Regina (2008/09) (F. D.): “É o caso que já falaram, se tiver que pagar a dívida eu tenho que ajudar né...”

Marta (2008/09) (F2. D.): “Com certeza todo mundo vai ter que pagar...”

“Tem hora que dá até vontade de sair, eu até pensei essa semana, vontade de sair arrumar um serviço ou então ficar em casa cuidando da minha casa que eu ganho mais do que ficar aqui acreditando com essas coisas ao mesmo tempo o povo tava falando comigo já falaro pra mim tão contando comigo como é que eu vou fazer agora?” Marta (2008/09) (F2. D.)

No aspecto político, que envolve a diferenciação, articulação e integração de diferentes valores, princípios e propostas a ambigüidade pode se manifestar como uma estratégia que intermedia essas diferenças, mas também pode se manifestar como “o roubo da fala”, descrito por Paranhos<sup>503</sup> como um processo de construção discursiva a partir dos sentidos “roubados” para servirem na construção de argumentações que servem ao líder para conquistar a confiança dos demais. Paranhos estuda o uso da ambigüidade na construção discursiva de Getúlio Vargas com a finalidade de manipulação política e ideológica.

No discurso, a ambigüidade se manifesta por uma multiplicidade de sentidos que se tornam intercambiáveis entre diferentes valores, estratégias e princípios, ou seja, seria uma ambigüidade da ambigüidade no espaço político discursivo, sendo interpretada tanto como má-fé e manipulação dos sentidos como uma possibilidade de integração das diferenças e busca de uma coesão. Esta capacidade de tornar intercambiáveis os sentidos parece criar um ambiente para o surgimento de novas possibilidades de integração das diferenças, de novos sentidos e novos pontos de vista acerca do projeto da cooperativa, dos desafios enfrentados, das crises e das relações que a cooperativa mantém com outros grupos.



Figura 190 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “má-fé e confiança”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade tanto pode integrar essas diferenças quanto pode servir como estratégia para obscurecer as intenções e expectativas individuais daqueles que vêem no projeto um modo

503 PARANHOS, Adalberto. **O roubo da fala**: origens da ideologia do trabalhismo no Brasil. São Paulo: Boitempo, 1999.

de manipular discursos e estratégias para benefício próprio, utilizando o espaço de multiplicidade de interpretações para fragilizar ainda mais a unidade do coletivo, gerando conflitos que favorecem a manipulação por líderes autoritários. A ambigüidade pode portanto, ser uma estratégia para escamotear as intenções e interpretações que não visam a integração dos objetivos comuns, ao esvaziar e confundir os sentidos e assim buscar a realização de objetivos oportunistas e alheios ao grupo.

O grupo parece encontrar uma dificuldade para diferenciar quando o discurso difuso é uma tentativa de integração das diferenças e quando o discurso difuso e ambíguo é uma forma de ocultar intenções e expectativas individuais. Essa dificuldade em reconhecer esta dupla função da ambigüidade no cotidiano, pode levar aqueles que experienciam este contexto a uma desconfiança no projeto da autogestão pois eles são levados a associar o uso desta estratégia como um resultado do modelo de organização autogestionária no qual o poder é intercambiável e está relacionado à confiança de seus membros.

Pode-se inferir que a falta de confiança no grupo impacta na avaliação dos cooperados acerca do modelo da autogestão. Assim, esta dupla manifestação da ambigüidade, ao não ser diferenciada, pode levar o grupo a desconfiar não somente do discurso de alguns cooperados, mas do modelo de organização autogestionário em si mesmo. Quando os cooperados, oscilam entre defender os modelos autogestionário e heterogestionário, geram uma ambigüidade discursiva que favorece a fragilização desta nova proposta. Essa desconfiança no modelo pode, portanto, gerar afirmações acerca da experiência na cooperativa tais como: “a cooperativa não funciona”, “a cooperativa precisa de um chefe”.

*“ela disse que num agüenta mais, esses dias eu encontrei com ela disse que ia sair já porque num agüenta, eu já acostumei trabalhar na cooperativa ninguém mandava, agora eu não consigo mais. É por isso que eu não saí daqui ainda, eu já tentei trabalhar de diarista eu também não consigo mais. Você entra no serviço parece que nada ta bom, a pessoa fica em cima ah eu não me sinto bem mais. E eu já trabalhei em firma oh, e hoje eu num me sinto mais bem em firma. Já acostumei aqui já, ninguém manda, ninguém fica te dando ordem eu trabalhei de diarista mais agora num gosto não gosto de receber ordem.”*

[...]

*“Cooperativa é uma furada. Coisa que faz um monte de promessa, num tem ajuda de governo, num tem ajuda de ninguém a gente num tem uma ajuda. Ajuda de custo num tem nada, você tem que tirar tudo do teu bolso, INSS é um absurdo de caro na hora que você precisa do INSS [...] Ser cooperado, se eu soubesse igual eu falei pro Ambrósio (2008/09) (F. D.) “se eu soubesse que cooperativa era uma furada igual a essa eu jamais tinha entrado nessa”. Entrei numa coisa, igual um boi quando vai pro matadouro, vai num lugar sem volta. Que eu entrei sem saber o que que era cooperativa, eu pensava que, eu via lá propaganda enganosa, fazendo curso, que cooperativa*

*é bom, você vai ser dono do seu próprio nariz, num vai ter patrão, vai ... num quero mais ser empregado, vou trabalhar por conta...* Marta (2008/09) (F2. D.)

Em alguns momentos o grupo teve conflitos decorrentes da desconfiança de que alguns membros da cooperativa usavam o discurso da Economia Solidária para conseguir benefícios próprios. Entretanto, apesar da desconfiança, o grupo não tinha elementos para comprovar que alguns cooperados estavam agindo em causa própria. Por exemplo, alguns cooperados que defendiam a divisão igual dos ganhos por tempo de permanência na cooperativa o faziam apoiados no discurso de solidariedade, afirmando por exemplo: “cada um pode trabalhar de acordo com a sua capacidade”; “cada um pode fazer o que quer”.

*“a Marta quase não falta, eu quando tinha que faltar por doenças ... alguma coisa que... a gente que tem diabete, assim, tem que ter um controle, eu já faltava um dia, dois dias antes eu já avisa “eu não venho” ou “venho mais tarde e tal” [...]*

*“Eu sei que nós tamo querendo fazer uma reunião, eu to vindo na quarta-feira porque eu num ando boa e outra coisa, to querendo cair em depressão de ficar aqui desse jeito. Chegando aí cobrança em casa e eu já não tenho, a gente já não tem saúde e isso já ajuda a gente piorar, sabia? Porque você fica pensando na luta que você teve pra abrir isso aqui, a luta que nós tivemos, e de tá no pé que tá.”* Antonia (2008/09) (F. D.)

Entretanto, os cooperados que assumiam a produção, achavam ser injusto ter que dividir os ganhos igualmente, se alguns cooperados não assumiam atividades na produção na cooperativa. Os cooperados que assumiam a produção passaram a afirmar que se a cooperativa funciona assim, ela não tem como dar certo. Outros cooperados diziam que a cooperativa pode dar certo se as pessoas não ficarem “fazendo corpo mole”.

*“o serviço tem que sair, e se a gente ficar fazendo corpo mole, a cooperativa que trabalha, tem que ser assim, todo mundo pegar junto, senão, e aqui tem umas pessoas que fazem corpo mole.”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

O discurso de defesa dos valores solidários parece sido expropriado em favor dos interesses individuais daquele cooperados que não participavam das atividades produtivas da cooperativa e se conflitaram aos objetivos de produção daqueles que discordam dessa defesa dos ganhos iguais sem atividades correspondentes, pautada no discurso da solidariedade. Os cooperados que questionam o uso do discurso da solidariedade parecem no entanto, não encontrar argumentos válidos e legitimados pelo grupo e pela incubadora que sustentariam sua oposição àqueles cooperados que deixam de trabalhar mas querem receber igualmente aos que trabalham. Assim, os cooperados defensores dos objetivos da produção passam a desconfiar do modelo autogestionário da cooperativa, e a afirmar que o cooperativismo não funciona.

Posteriormente, o discurso da solidariedade pode ter sido visto como modo de manipulação para alcançar objetivos individuais.

A divergência gerada pela ambigüidade não teve espaço de explicitação na cooperativa pois a demanda do grupo que estava mais voltado para a produção foi considerada como apoiada em uma lógica produtivista e até mesmo, capitalista, e não tinha legitimidade.

*“eu falei pra Marta (2008/09) (F2. D.) “oh Marta (2008/09) (F2. D.) se nós mudasse pra uma empresa aqui se continuasse a Cooperativa, aquele pessoal lá tinha que tirar eles de qualquer maneira”. Não adianta voltar aqui, porque se começar a vender, a cooperativa dar dinheiro, o pessoal vai querer voltar de novo ai vem todo mundo aqui, mata o que plantou ai ninguém ganha nada, que era o que acontecia antes três, quatro trabalhava, e dez pra dividir o que ganhava e ai acabava ninguém ganhando nada e o serviço três fazia, tinha dez ai sem fazer”. Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

As diferenças, por não serem explicitadas e negociadas, geram rupturas permanentes e os cooperados que permanecem no grupo se recusam a aceitar os cooperados antigos novamente na cooperativa, alegando que eles não vão querer trabalhar.

A desconfiança do grupo parece ser a de que há um uso de argumentações e discursos para se angariar privilégios na cooperativa. Essa possibilidade de manipulação discursiva parece ser percebida pelo grupo como um fenômeno do modelo autogestionário, mas não no modelo heterogestionário. Assim, pode parecer para o grupo, que o modelo autogestionário possibilita a manipulação dos sentidos porque seus valores e princípios permitem não somente questionar a priorização dos objetivos de produtividade, mas defender que alguns cooperados devem garantir assistência a outros cooperados por meio do seu trabalho e produtividade. Esse discurso que legitima a assistência ao grupo que não trabalha na produção pode gerar nos cooperados que priorizam a produção uma desconfiança, não somente nos membros que estariam fazendo uso das ambigüidades para angariar benefícios, mas no próprio modelo autogestionário.

Infere-se que a desconfiança no modelo autogestionário pelos cooperados pode ter um impacto muito danoso para os rumos da proposta da cooperativa. Essa dúvida desencadeada pelo uso de um discurso ambíguo na condução das tomadas de decisão no grupo, leva a inferir acerca da necessidade dos cooperados discriminarem diferentes manifestações de ambigüidade. Infere-se a necessidade do grupo discriminar quando um discurso é ambíguo porque o cooperado está buscando integrar sentidos diferentes na cooperativa, e quando ele é ambíguo porque o membro do grupo está tentando centralizar o poder de decisão ou de legitimidade discursiva para ter benefícios, ter privilégios, ou para se tornar líder na cooperativa, e ter influência sobre o grupo para defender seus interesses a despeito dos objetivos comuns.

Entretanto, deixar que alguns membros trabalhem em prol do grupo não se mostrou uma prática viável para a cooperativa, uma vez que os cooperados saíram da cooperativa por considerar injusta esta decisão. Infere-se que, além de explicitar os diferentes pontos de vista para

diferenciar as formas como a ambigüidade aparece nas dinâmicas, é preciso desenvolver estratégias de negociação para fortalecer o processo de deliberação e consenso, buscando integrar os aspectos mais divergentes do projeto da cooperativa, na prática.

Para Foucault:<sup>504</sup>

se deve compreender o poder, primeiro, como a multiplicidade de correlações de força imanescentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; o jogo que, de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou, só contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si [...] Lá onde há poder, há resistência e, no entanto (ou melhor, por isso mesmo) esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder.

É a partir das relações de poder reproduzidas neste modelo autogestionário que é possível questionar a institucionalização e reprodução destas mesmas relações de poder. De acordo com Srour<sup>505</sup> uma das formas de exercício do poder acontece nos “processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação” das relações sociais.

Acredita-se que, ao explicitar as ambigüidades e as estratégias individuais no grupo, seus membros poderão refletir sobre as conseqüências e princípios que apóiam as decisões, pensando coletivamente nos aspectos que envolvem estas ambigüidades na cooperativa. A análise desse contexto, infere acerca da necessidade do grupo desenvolver estratégias para evitar a centralização de poder na cooperativa e a consolidação de uma prática heterogestionária e que use o discurso de solidariedade para defender benefícios individuais. Infere-se que os desafios desse processo envolvem uma discriminação contextualizada dos sentidos produzidos no grupo, assim como discriminar as duas tendências que oscilam no grupo: ora para a valorização do discurso da Economia Solidária e seus valores e ora para valorizar a inserção no mercado, a produtividade e a otimização do trabalho.

Embora pareça haver uma ambigüidade no próprio processo de formação da cooperativa, porque ele envolve uma diversidade de pessoas com seus valores e seus princípios, esse fenômeno não tira a legitimidade política do projeto da cooperativa. Segundo Bornheim,<sup>506</sup> a ambigüidade cria pontos de tensão que possibilitam compreender e trabalhar as questões políticas que impactam no grupo. Dessa forma, a ambigüidade é uma manifestação dos conflitos políticos que não encontraram um modo de expressão explícito e, portanto, devem ser reconhecidos como potencialmente transformadores dos discursos legitimados pelo *status quo*. Assim, a ambigüidade é uma forma de questionar qualquer poder instituído no espaço democrático se os pontos de conflito que ela tensiona puderem ser explicitados e negociados no coletivo.

Desconsiderar que a ambigüidade pode ser usada para defender interesses individuais pode esvaziar o compromisso com os ideais coletivos que pautam o objetivo comum. Esse esvaziamento dos valores básicos do projeto sem a devida discriminação dos elementos que estão subsumidos no discurso ambíguo, pode gerar no grupo uma desconfiança em relação ao

504 FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1999. p. 91.

505 SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998. p. 134.

506 BORNHEIN, Gerd Alberto. Tecnologia e política. **Revista Universidade e Sociedade**, Brasília, ano 1, n. 1, p.08-12, 1991.

próprio modelo da autogestão. Dessa forma infere-se a importância do grupo discriminar os valores que baseiam e caracterizam o projeto da cooperativa, pois sem os quais o grupo arriscasse a descaracterizar a proposta, facilitando com isso práticas heterogestionárias que reproduzem a centralização de poder e valores predominantes no capitalismo para beneficiar alguns indivíduos e não o grupo como um todo.

Acredita-se na necessidade do grupo em desenvolver estratégias para a explicitação das questões ambíguas a fim de diferenciar os pontos de tensão e encontrar aqueles valores e princípios que fundamentam o projeto da Economia Solidária, e que fortalecem a proposta da cooperativa e a coesão do grupo.

Na análise dos relatos foi possível observar que o grupo oscilou entre os modelos autogestionário e heterogestionário, e tenderam a adotar os valores e princípios presentes no modelo heterogestionário, quando se depararam com desafios para se inserir no mercado. Eles tenderam a retomar os valores do modelo heterogestionário que foram, em momentos de incerteza e ambigüidade, percebidos como fundamentais para a eficácia da cooperativa.

Simmel<sup>507</sup> descreve o processo de integração e de definição de princípios e valores a partir de três momentos descritos anteriormente, que implicam nesta dinâmica de diferenciação e homogeneização.

Assim, na segunda etapa descrita por Simmel<sup>508</sup> na busca de integração de uma multiplicidade em uma unidade, o grupo pode retomar o modelo anterior, oscilando entre a autogestão e heterogestão, e tendendo a voltar à etapa anterior (heterogestão) desta unificação de diferentes princípios e valores que estão presentes nestes dois modelos. Nesta segunda etapa ocorre uma integração de forma dicotomizada, e de busca de retomada do modelo anterior, na qual se intensificam as dualidades, dicotomias e conflitos entre os modelos autogestionário e heterogestionário. Assim, os membros do grupo apresentam no discurso ambíguo, momentos de dicotomização entre os modelos autogestionário e heterogestionário, tendendo a excluir os valores e princípios diferentes do modelo que, no seu imaginário, é mais eficaz para um empreendimento.

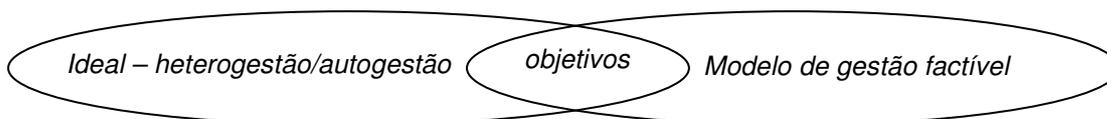


Figura 191 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “objetivos”  
Fonte: A Autora.

Neste contexto de negociação de valores, princípios e de retomada das diferenças entre os modelos de gestão, os membros do grupo podem passar a buscar integrar os valores e princípios do modelo que se apresenta como factível para atender suas necessidades. A oscilação entre o modelo autogestionário e heterogestionário pode tanto ser um movimento de integração desses diferentes modelos, quanto pode ser um movimento de diferenciação e exclusão dos

507 SIMMEL, G. *Questões fundamentais da sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

508 SIMMEL, G. *Questões fundamentais da sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

sentidos que se opõem ao modelo percebido como mais eficaz em determinado contexto do grupo.

A partir da análise, observou-se que os membros do grupo, ao retomarem a valorização do modelo heterogestionário, passaram a defender um discurso diferenciado daquele que pautou o projeto inicial da fundação da cooperativa. Este discurso, pautado pela priorização da produção explícita um posicionamento que retoma o modelo anterior, e que não poderia ser reconhecido antes, enquanto o grupo defendia os objetivos coletivos idealizados do modelo autogestionário.

O discurso dos cooperados, parece, assim, estar envolto em uma multiplicidade de sentidos que permeia tanto aqueles que acreditavam que poderiam concretizar seus objetivos no coletivo quanto aqueles que visavam um modo de manipular os discursos para alcançar objetivos individuais. A ambigüidade está presente independente das intenções individuais de seus membros e pode ter um caráter integrador ou um caráter esvaziador dos sentidos, valores e princípios que são básicos aos processos autogestionários.

Ao associarem autogestão como uma forma de facilitar o uso de argumentações e discursos como forma de manipulação do grupo para atender suas intenções individuais, os cooperados deixam de buscar a integração entre os objetivos individuais e coletivos, desacreditando no projeto da cooperativa como possibilidade de realização desse ideal.

Ao retomar os valores da heterogestão, o grupo parece buscar uma certeza acerca do projeto, buscando simplificar a experiência da autogestão, desconsiderando uma experiência que foi em si mesma bastante complexa para os indivíduos, que relacionou uma multiplicidade de sentidos que ficam explícitos ao contarem a história de idealização, formação, estruturação e de frustração com o projeto da cooperativa. Esses relatos, carregados de sentidos acerca da proposta, incitam à reflexão sobre as motivações que levaram os indivíduos a permanecerem apostando no projeto cerca de 10 anos.

O terceiro momento de integração diferenciada descrito por Simmel<sup>509</sup> poderia ocorrer se o grupo encontrasse estratégias para atender as diferentes demandas, individuais e coletivas, dentro do espaço da cooperativa. Entretanto, as alternativas empregadas pelos cooperados até o momento têm gerado muitas frustrações e pouca credibilidade na condução do projeto, de forma que ele se estruture baseado na autogestão e nos valores da Economia Solidária, mas oscila com a busca de um modelo heterogestionário.

A ambigüidade que surge com a inserção de um projeto da Economia Solidária no contexto capitalista abre um caminho para o surgimento de conflitos e tensões no espaço da cooperativa, que se manifestam freqüentemente de forma ambígua. Compreender a ambigüidade pode ser um caminho para compreender como desenvolver estratégias para lidar com os conflitos, as frustrações e as crises que são vividas no espaço da cooperativa, cujos sentidos precisam ser explicitados e negociados.

---

509 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

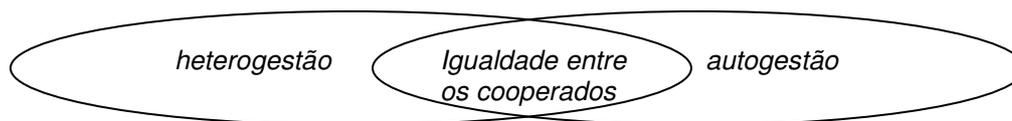


Figura 192 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “igualdade entre os cooperados”  
Fonte: A Autora.

A própria condição de cooperado coloca em questão o modo heterogestionário de organização do trabalho que, mesmo estando presente no discurso dos cooperados como um modelo que funciona para a produção, é problematizadora, já que todos são iguais. Assim, a retomada do discurso heterogestionário acontece de forma ambígua, gerando discussões acerca dos eventos que a heterogestão não responde, e que podem ser conduzidas de forma mais desintegradora ou mais reflexiva dependendo das condições do grupo para buscar estratégias integradoras.

Neste contexto, observa-se uma fronteira: por um lado há um grau de diversificação nas formas de pensar o problema da autogestão e da equidade no grupo, e por outro, uma massiva mensagem de eficácia da heterogestão e do modo capitalista de organizar o trabalho, de tomar decisões e gerar lucro. Nessa fronteira, cria-se uma complexidade nas relações entre os cooperados, que produz uma multiplicidade de sentidos e conseqüentemente, de ambigüidades.

A ambigüidade parece ser uma tentativa de lidar com os desafios da transformação de uma lógica capitalista para uma lógica cooperativista, expressando os diferentes sentidos envolvidos nesta transição entre modelos de organização do trabalho. Estas diferenças envolvem questões práticas como a divisão de trabalho no grupo e questões políticas que envolvem escolhas e negociação de valores e princípios.

Esta mudança, do modelo heterogestionário para o autogestionário, parece partir de práticas e escolhas individuais, em um contexto grupal, para então visar uma mudança estrutural no modo de organizar as relações de trabalho. Assim, essa transição parece depender de um processo coletivo e individual reflexivo que visa ter como conseqüência uma construção e uma conscientização coletiva.

A verdadeira oposição social elementar deve ser buscada no interior de cada indivíduo social, sempre que ele hesite entre adotar ou rejeitar um modelo novo que se lhe oferece, uma nova maneira de falar, um novo rito, uma nova idéia, um novo estilo de arte, uma nova conduta. Essa hesitação, essa pequena batalha interna, que se reproduz aos milhões de exemplares a cada momento da vida de um povo, é a oposição infinitesimal e infinitamente fecunda da história; ela introduz na sociologia uma revolução silente e profunda.<sup>510</sup>

A proposta da Economia Solidária, parece ser diferente da proposta socialista, pois esta última está apoiada na busca de instituir uma mudança macroestrutural e da infra-estrutura, mudando a forma de organizar as instituições estatais e de estruturar a organização do trabalho para que estas mudanças impactem em uma nova consciência individual. Segundo a fala dos cooperados, a decisão para participar da cooperativa é individual, assim como a permanência no

510 Tarde apud MANZANO, Nivaldo T. A defesa das versões contra o fato. **Observatório da Imprensa**. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos/spe150520022.htm>>. Acesso em: 02 fev.2010.

projeto, o que torna a proposta do cooperativismo diretamente dependente tanto dos benefícios que pode trazer para cada um individualmente, quanto das escolhas dos indivíduos em permanecer investindo no projeto para que este se concretiza. Assim, as concepções, crenças, princípios e sentidos que o indivíduo produz e que são compartilhados com o grupo, vão estruturar e fortalecer (ou não) a proposta da autogestão, buscando integrar os interesses individuais e coletivos. Dessa forma o indivíduo avalia tanto a confiança que pode ter no projeto quanto os ganhos econômicos e sociais em participar da cooperativa.

Nas entrevistas e nos relatos, as ambigüidades que se manifestam individualmente parecem sugerir que esse processo de construção coletiva precisa integrar estes sentidos compartilhados pelos indivíduos com um processo de negociação e reflexão grupal. O modelo autogestionário parece orientar as ações que vão facilitar o processo de democratização das relações. Assim, enquanto a mudança socialista está apoiada prioritariamente em uma mudança macroestrutural e da infra-estrutura para depois atingir as consciências individuais, o modelo autogestionário inicia a partir da explicitação e negociação dos sentidos individuais, na busca de uma proposta democraticamente compartilhada.

Entretanto, sabe-se que o modelo cooperativista não é uma proposta nova, e ao analisar suas fragilidades no confronto com o modelo capitalista, questiona-se se este modelo poderia assumir um enfrentamento para concretizar uma transformação estrutural. Ou seja, não é possível afirmar, se essas tentativas de superação alcançarão seus objetivos de transformação social, mas espera-se ao menos que possa ter alguns efeitos emancipatórios, como o de melhorar as condições de vida de seus trabalhadores e possibilitar uma experiência mais democrática nas relações de trabalho, construindo estratégias coletivas de resposta à desigualdade social e econômica.

Fairclough<sup>511</sup> pergunta: qual é o papel da linguagem na transformação das relações de poder e na possibilidade de emancipação? Se considerarmos o conceito de discurso que enfatiza a interação, podemos analisar a ambigüidade entre os discursos dos diferentes membros do grupo como um processo de negociação constante. Ao contrário das práticas estabelecidas pelas organizações capitalistas, que já estão normatizadas, sistematizadas e orientadas, a Economia Solidária vive um movimento de negociação de suas concepções teórico-práticas.

A emancipação do trabalhador é um dos pontos fundamentais da Economia Solidária, mas para que isto ocorra é preciso que haja um processo de discriminação e de escolha de critérios e estratégias de atuação do grupo. A possibilidade de explicitação e reconhecimento das diferenças pode resultar em integração das partes que conciliam um mesmo objetivo e que buscam estabelecer alguns critérios, definindo os objetivos e práticas da cooperativa, não em caráter formal, mas como um processo de construção das práticas cotidianas. Para Simmel este processo de integração não é facilmente alcançado pois depende muitas vezes do conflito entre diferentes elementos que para se integrar precisam ter discriminadas as diferenças e

---

511 FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 20.

complementaridades. Considerando que o projeto da cooperativa é desafiante em seus objetivos de inserção econômica e em seus objetivos de democratização das relações de trabalho, a integração das diferenças e expectativas individuais parece oscilar entre a indiscriminação dos diferentes objetivos e, quando ocorre o reconhecimento das diferenças entre expectativas e objetivos, em rupturas internas. Entretanto, é preciso considerar que o grupo pretende alcançar um objetivo concreto, e se há consenso neste objetivo e na forma de alcançá-lo, podemos então dizer que o grupo pode negociar as diferenças e ser flexível em outros aspectos. Porém se não há um consenso no objetivo que funda a ação do grupo, e um consenso na forma de conduzir o projeto, as partes entrarão em conflito naquilo que fundamenta o grupo, neste caso o grupo poderá se fragmentar concretamente pois não está fundamentalmente coeso, não há um consenso em um sentido compartilhado, por isso percebe as diferenças como um risco para concretizar o projeto comum.

Nesta dinâmica é interessante observar que não é uma guerra de forças contrárias entre o capitalismo e o cooperativismo. Mas que, para o grupo, ambos estão sendo pensados no sentido de atender aos objetivos comuns do grupo. Ou seja, a ambigüidade não deve ser analisada apenas como um efeito discursivo, ela é uma produção que possibilita ao grupo buscar a integração e a unidade do grupo em meio às diferenças conflitantes.

O processo de mudança de organização do trabalho, da heterogestão para a autogestão, transita de um histórico de relações mais hierárquicas para relações mais democráticas e cria na cooperativa um espaço onde cada integrante é chamado a assumir suas escolhas e seu discurso perante o grupo. Nesse modelo, a cooperativa torna-se um espaço para expressão individual, que ao mesmo tempo em que possibilita o fortalecimento da liberdade de expressão também possibilita uma maior cobrança de posicionamento em relação àquilo que o sujeito defende.

*“A relação da cooperativa sempre foi... é com um pouco de briga, desunião desde que nós entramos, 2003 num foi tanto, porque não tinha tanta gente mais depois que voltou todo mundo, sempre foi briga, discussão... sempre foi assim.”* Marta (2008/09) (F2. D.)

Nesse campo de maior exposição das idéias, quando ocorrem situações de crise, de conflito e de definição grupal, a ambigüidade tanto aparece como possibilidade de articulação de novos e diferentes sentidos, quanto como possibilidade que permite ao sujeito assumir seu objetivo individual sem ter que criar um tensionamento com outros interesses individuais no grupo.

A dinâmica da autogestão é radicalmente diferente das relações hierárquicas da lógica capitalista vividas anteriormente pelos cooperados. No entanto, a ambigüidade parece buscar integrar os sentidos desses dois modelos. A busca de integração de sentidos que são valorizados pelos cooperados pode tanto resgatar um modelo no qual o trabalhador delega parte do processo para outros cooperados, reproduzindo o modelo heterogestionário, quanto ser demandado a conhecer e avaliar diferentes fatores e aspectos relacionados ao processo produtivo e administrativo na cooperativa. Assim, no discurso ambíguo aparecem tanto os sentidos do modelo

heterogestionário quanto os sentidos do modelo autogestionário, articulados de forma ambígua a fim de mascarar suas diferenças, evitando explicitar conflitos que a combinação desses dois modelos pode ocasionar nas relações de trabalho.

Na entrevista com o cooperado João foi perguntado a ele qual era, em sua opinião, a diferença entre a cooperativa e uma empresa:

*“são duas diferenças: a cooperativa tem um pensamento que todos são donos, todos resolvem, mais na hora do vamo ver num é todos que resolvem. A diferença da empresa pra cooperativa é que a cooperativa ela pensa em todos, ela paga as suas dívidas e divide as sobras e o lucro. A empresa não, ela só visa o lucro[...]A sobra é o seguinte: você paga primeiro as despesas, as dívidas e o que sobrar é o que nós chamamos de lucro. Nós repartimos em partes iguais e como que é dividido essa partes iguais? Ela é dividida por hora trabalhada, quem trabalhou mais vai ganhar mais do que quem trabalhou menos, mas se todos vim normal todos vão ganhar a mesma coisa, num tem porcentagem maior pra um e menos não, é tudo igual e na empresa não, ela é, você tem o seu salário, você ganha o seu salário, choveu, faça sol, mas no final do mês você ganha o seu salário, e na cooperativa não”. João (2008/09) (F2. D.)*

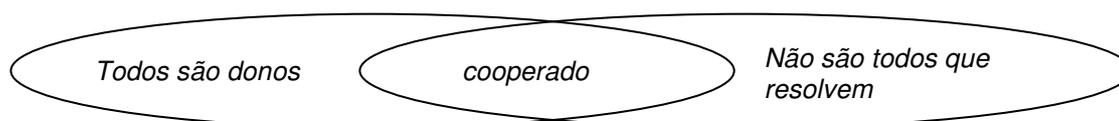


Figura 193 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperado”  
Fonte: A Autora.

Em seu relato, a primeira diferença que João faz entre cooperativa e empresa se refere a participação. Entretanto, ele iguala os dois modelos quando afirma que tanto na empresa quanto na cooperativa não são todos que resolvem. A segunda diferença que João pontua é na forma dos ganhos, pois na cooperativa o ganho é dividido igualmente. No entanto, ele deixa implícito que na cooperativa não há ganho. Em relato, ele infere que, apenas na empresa o trabalhador recebe no final do mês. Em seu relato podemos inferir que há um discurso implícito no qual os cooperados são iguais porque não recebem no final do mês. De certa forma isso que João está diferenciando entre cooperativa e empresa aparece em outros momentos das entrevistas de forma bastante implícita.

Nesta fala de João pode-se perceber que, ao diferenciar a cooperativa de uma empresa, ele associa no discurso diferentes sentidos que revelam uma ambigüidade em relação à proposta do cooperativismo. Ele inicia falando que “todos são donos”, mas “não são todos que resolvem”. Nesse ponto, ele não faz a diferença entre a cooperativa e a empresa, pois deixa em aberto o que significaria dizer que “todos são donos”, uma vez que, implicitamente, ele parece estar dizendo que a cooperativa é como a empresa porque “não são todos que resolvem”.

A primeira comparação entre a cooperativa e a empresa, é uma comparação ambígua, na qual João não se refere a uma diferença entre a cooperativa e a empresa mas sim uma igualdade, uma vez que para ele, em ambas, “não são todos que resolvem”. Ele inicia o relato pontuando uma diferença que estaria na expressão: “todos são donos”, mas que se torna uma fala ambígua quando é, em seguida, relativizada pela afirmação “não são todos que resolvem”. João parece assim esvaziar o sentido da primeira afirmação “todos são donos” com e a segunda afirmação “não são todos que resolvem”, igualando a cooperativa com a empresa.

Na segunda comparação ele procura ressaltar que a cooperativa é “para todos”, enquanto na empresa “é só para o dono”, mas ao final pontua que a diferença é que na empresa “no final do mês você ganha o seu salário, e na cooperativa não”. Nesta comparação, todos são iguais na cooperativa porque ninguém tem um ganho no final do mês, o ganho depende de um modelo heterogestionário, pois este modelo garante o salário para os trabalhadores.

Há uma ambigüidade que expressa, na concepção formulada por João, uma dicotomia entre a cooperativa e a empresa (2008/09) (F2. D.). Na história recente da cooperativa, alguns membros, incluindo o João (2008/09) (F2. D.) investigaram a possibilidade de transformar a cooperativa em uma empresa, argumentando inclusive, que se ela continuasse sendo uma cooperativa eles desistiriam e fechariam o empreendimento. A idéia de transformar a cooperativa em empresa permaneceu presente nos relatos mesmo depois dos membros saberem que teriam que devolver todo o maquinário fruto de financiamento do Banco B., passando a ser uma possibilidade após a aquisição definitiva das máquinas recebidas pela Fundação do Banco.

A seguir na entrevista, João (2008/09) (F2. D.) afirma que a cooperativa é muito difícil de se organizar:

*“nós somos uma cooperativa vamos dizer, das pessoas renegadas pela sociedade, quem são elas? Pessoas que tão desempregadas, pessoas já com idade avançada que o mercado não suporta, não quer mais, e vem pra cooperativa. E a empresa não. E ela agora é no simples, o imposto dela é mínimo, o nosso é 18%. E as outras cooperativas maior, é cooperativa de agricultor, então quer dizer, são muitos agregados, o volume é muito alto, e o nosso valor num é tão alto. Deveria ter um diferencial pra cooperativas populares [...] de dez anos pra cá que ela tá [...] de muitas cooperativas hoje existe poucas devem existir umas três. É mais fácil você fazer uma associação do que uma cooperativa, é muita dor de cabeça é muita e a empresa não, a empresa é bem mais simples do que a cooperativa”.*



Figura 194 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “incentivo aos projeto sociais”  
Fonte: A Autora.

Em sua fala observa-se uma construção argumentativa defendendo a proposta dos cooperados em transformar a cooperativa em uma empresa, se apoiando no diferencial de tributação que a cooperativa está pagando principalmente referente ao ICMS. Todos os cooperados concordam que há uma incongruência em realizar políticas de incentivo ao cooperativismo por meio da Economia Solidária sem que o Estado apóie o projeto naquilo que ele é mais vulnerável: o aspecto econômico, impondo às cooperativas populares uma carga tributária maior do que para os pequenos empreendimentos, segundo os cooperados as empresas são tributadas em cerca de 3% e a cooperativa em cerca de 18%. Ao afirmar que é melhor uma empresa do que uma cooperativa por causa do ICMS, João (2008/09) (F2. D.) encontra um argumento que justifica sua campanha em transformar a cooperativa em uma empresa, um argumento que mesmo os técnicos da incubadora concordam e chegam a questionar se não seria melhor transformar em uma empresa, uma vez que a tributação não vai mudar.

Em vários momentos da entrevista João afirma o modelo heterogestionário como o melhor modelo para a cooperativa sair da crise e uma das formas que aparece essa busca pelo modelo heterogestionário é a defesa de que na cooperativa deve haver um líder para organizar o trabalho do grupo.

As ambigüidades no discurso de João (2008/09) (F2. D.) se concentram na dimensão política por sugerirem uma busca individual deste cooperado em exercer o papel de liderança na cooperativa estudada defendendo o modelo heterogestionário e a mudança da cooperativa para uma empresa. João tende a articular diferentes sentidos presentes no discurso dos cooperados para construir uma auto-imagem de representante dos ideais e valores do grupo, de liderança e conseqüentemente, de presidente da cooperativa. Por estar buscando construir um lugar de liderança no grupo, seu discurso em torno da cooperativa envolve uma multiplicidade de sentidos sobre o projeto da Economia Solidária que tende para enfatizar um modelo heterogestionário de organização da cooperativa.

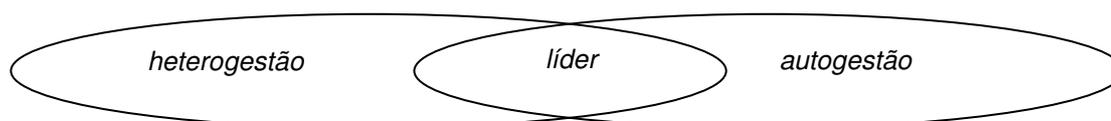


Figura 195 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder”  
Fonte: A Autora.

Os diferentes sentidos presentes no discurso dos cooperados que compõem o grupo estão amalgamados no discurso de João, pois ele parece buscar representar as diferentes expectativas do grupo tanto autogestionários quanto heterogestionários. Em sua fala ele parece articular os diferentes sentidos do grupo com o seu objetivo de tornar-se presidente da cooperativa. Essa articulação confere à sua fala uma ambigüidade em relação ao projeto da Economia Solidária, à participação dos cooperados no processo de tomada de decisão, ao seu papel como articulador político no grupo, e neste contexto, às soluções propostas para a condução da tomada de decisão no grupo.

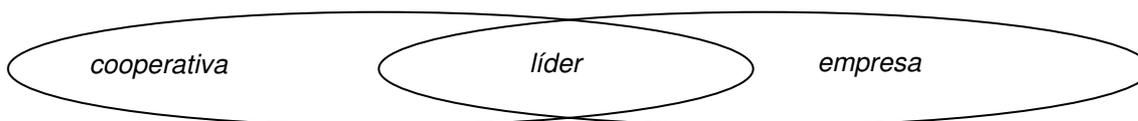


Figura 196 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder”  
Fonte: A Autora.

Nesse sentido a ambigüidade de João parece representar uma síntese de diferentes sentidos que convivem no grupo e que podem ser utilizados por João para alcançar os objetivos individuais. João tem a intenção de tornar-se presidente da cooperativa e, assim que entra na cooperativa, inicia sua campanha para ser eleito como presidente. Seus discursos e decisões envolvem a busca de fortalecer seu perfil como candidato a presidente e seu poder na tomada de decisão.

*“Ai no dia... depois... nós começamos a preparar o material no outro dia, ai um foi fazer um quadro, e o outro foi fazer banco. “ah mais assim num dá! Porque que vocês tão fazendo isso?”... “não mais uma mulher me pediu banco, ai o outro “a mulher me pediu quadro”, ai eu falei: “e o nosso pedido? que nós temos? mandei largar tudo porque nós prometemos, só tem nós aqui ... ai isso daí tem muita urgência”... ah rapidinho.... ai eles largaram tudo e foram, porque “eles se acharam sou dono eu vou fazer outra coisa.” João*



Figura 197 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão da cooperativa”  
Fonte: A Autora.

João (2008/09) (F2. D.) parece ser um articulador político, muito atuante na comunidade, tanto no espaço da Igreja quanto no espaço do partido a que ele se vincula, é presidente de associação e já foi atuante em diferentes grupos da comunidade.

No contexto externo à cooperativa, ele desempenha um papel de liderança e é deste papel que ele garante sua subsistência material. Para João, ser líder na comunidade se torna a consolidação de um papel importante e que garante a ele uma condição material, de benefícios e de renda por meio da associação e do trabalho no partido político. Ao entrar na cooperativa ele parece tentar reproduzir esta possibilidade, como a de controlar os recursos, de fazer alianças, de comandar o grupo, e de garantir um espaço privilegiado em relação a outros membros.

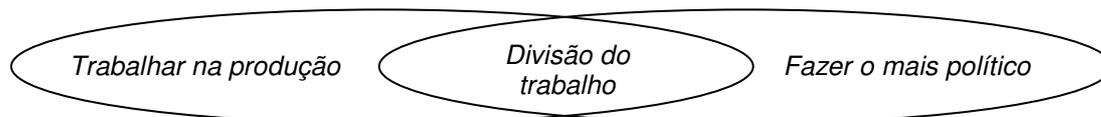


Figura 198 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão do trabalho”  
Fonte: A Autora.

Na opinião de João (2008/09) (F2. D.) ele tem feito na cooperativa um papel “político”:

*“Porque o presidente da cooperativa ele tem que fazer mais o político se ele ficar aqui só trabalhando.[...] Político é o seguinte: ele tem que trazer recursos pra dentro da cooperativa, vender, ir buscar madeira. Quem sustentou a cooperativa a [COOPERATIVA] até hoje, até um ano atrás foi a [EMPRESA T.] depois que faliu a [EMPRESA T.] acabou, esse pátio que você ver ai era abarrotado de madeira. Então ela segurou a [COOPERATIVA] se não fosse ela, [...] que eu me lembre eram cinco seis caminhões por dia se eu num to enganado no mínimo três caminhões por dia vinha pra nós..”.*

No decorrer da entrevista com João (2008/09) (F2. D.) seu discurso se direcionou para a construção de uma representação de si mesmo como líder do grupo. No seu discurso ficou implícito que ele buscava resgatar sentidos do grupo na construção de sua auto-imagem baseado em momentos que ele buscou afirmar seu papel de liderança no grupo. Durante a entrevista João relatou vários momentos nos quais sua participação foi fundamental para o grupo, como por exemplo, o momento em que o projeto foi reiniciado, na mudança de barracão da cooperativa, nas decisões certas que foram tomadas, e relata o período em que esteve na cooperativa como um período de maior sucesso da cooperativa com clientes e fornecedores.

Durante a entrevista João (2008/09) (F2. D.) está constantemente ocupado em afirmar seu papel na cooperativa. Ele busca dirimir qualquer dúvida que ainda possa existir do seu comprometimento com a cooperativa:

*“Hoje nós tamos dividindo tudo, mostrando. Por exemplo, quando nós fomos buscar esse novo grupo que ta vindo nós mostramos pra eles “oh [...] ela está com tanto de dívida, ele está assim, a cooperativa funciona assim,” “ah mais eu sou marceneiro eu devo ganhar uma porcentagem a mais”, eu num concordo não, não... é cooperativa nós num vamos mudar o sistema disso. Vamo fazer igual pra todo mundo, [...] oportunidade pra pessoa, “oh eu trouxe vocês”, eu falei: eu to mostrando a vocês o seguinte: o ponto alvo é a cooperativa, porque aqui é cooperativismo. Eles num tem o curso. Então o cooperativismo funciona dessa maneira, ai eu começo explicar”.*

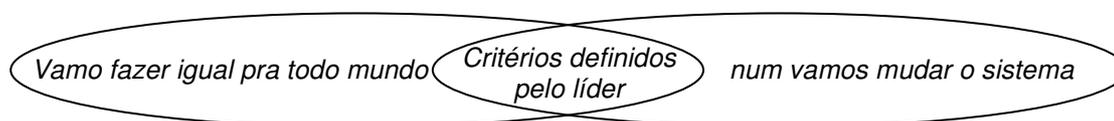


Figura 199 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios definidos pelo líder”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, no discurso é possível compreender que esta posição de liderança é mesclada com o de condutor das decisões na cooperativa, como o membro da cooperativa que vai explicar como a cooperativa funciona, prescindindo assim da universidade e possivelmente de um curso de cooperativismo.

Embora não tenha participado do processo de formação e da fundação da cooperativa, ele relata o início do seu trabalho na cooperativa no novo barracão como um momento no qual ele se torna o líder principal nas decisões do grupo:

*“Sim. Nós ia montar uma cooperativa, eu e o Batista (2008/09) (N. D.) [...] nós somos lideranças comunitárias na época eu era presidente da associação ai nós fizemos uma parceria e fomos na Incubadora...[...] É. Porque nós já conhecia a “Cooperativa IES”, agora a “Cooperativa IES” antigamente era no [...] quem trouxe ela pra cá na verdade fomos nós, eu o Batista (2008/09) (N. D.) . Nós temos documentos que prova isso. Como nós éramos... ele presidente do instituto e eu presidente de uma associação, nós tínhamos bastante influência, então fomos pedir... ai fomos pedir ...ai levamos uma vereadora, e nós começamos correr atrás de um barracão ou de área que nós pudéssemos fazer o barracão, que nós íamos fazer um complexo com cooperativa recicladora de madeira que era a “Cooperativa IES”, que nós estávamos conversando com a “Cooperativa IES” e ia trazer o barracão com catadores, os recicladores de papel, mas ai num foi possível, nós tivemos reunião no “antigo barracão”, ai nessa reunião...nós levamos a Regina, na época era presidente, seu Ambrósio (2008/09) (F. D.) respondia eu não sei qual era a parte dele, ai o seu Ambrósio (2008/09) (F. D.) começou a fazer curso. [...] Esse barracão aqui a universidade diz que foi ela, mas foi intermédio nosso, como tinha parceria esse barracão aqui com o governo do Estado que era pra antecipar, ai trouxe pra nós ai passou pra “Cooperativa IES”.*

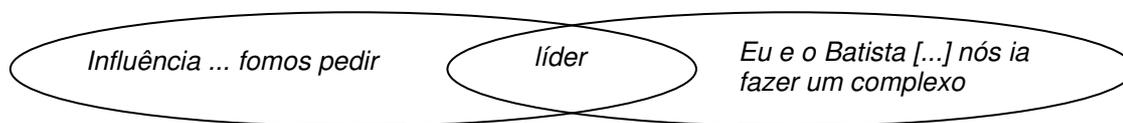


Figura 200 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder”  
Fonte: A Autora.

Infere-se que João constrói um discurso de sua função no grupo a partir do discurso dos cooperados e da construção de seu papel de liderança, articulando sentidos que compõe em sua fala um sentido: seu papel no grupo. Portanto, a partir das entrevistas com João é possível analisar como este aspecto da construção da liderança está presente na cooperativa, cujos membros ao mesmo tempo em que aceitam a atuação de liderança de João, afirmam que ele já tomou decisões autoritárias. E neste sentido, a confiança e a desconfiança em relação a João são representativas da forma como o grupo lida com aspectos contraditórios acerca da autogestão, da autonomia, das lideranças e dos valores internos.

Na entrevista João busca construir sua auto-imagem como a de um líder carismático dentro da cooperativa, explicitando sua influência sobre a iniciativa dos outros cooperados, que decidem entrar na cooperativa por acreditarem nele enquanto líder do grupo.

*“nós levamos o curso pra [COOPERATIVA]. 150 pessoas, ai lógico, no meio você faz pra 100, pra terminar com 50, quando você faz o dobro, o nosso terminou com uns 40.” João*



Figura 201 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “definição de uma liderança”  
Fonte: A Autora.

Em seu relato, João (2008/09) (F2. D.) fala que ele e outro presidente de associação (que já saiu da cooperativa) trouxeram um grupo de novos membros para a Cooperativa IES, embora este tenha sido um processo de sensibilização que envolveu várias lideranças. Há indícios no discurso de João (2008/09) (F2. D.) que ele não concebe a cooperativa como um coletivo do qual ele é parte integrante, porque ele fala das decisões tomadas, não como decisões do grupo, mas dele. Quando ele fala: “*nós tínhamos 150 pessoas para fazer o curso*”, ele se coloca de fora do grupo, sem dizer que está fora do grupo. Em outros momentos, quando fala do curso de cooperativismo ele diz “você faz para 100 pra terminar com 50”.

Aparentemente ele se coloca no grupo como uma pessoa ativa, que é determinante para o avanço da cooperativa, e atuante no processo: “*quem trouxe ela pra cá na verdade fomos nós, eu e o Batista (2008/09) (N. D.) nós temos documentos que prova isso. Como nós éramos ele presidente do instituto e eu presidente de uma associação.*”

Dessa forma ele vincula a escolha dos indivíduos em participar do projeto a uma influencia dele como líder que ajudou a trazer um grupo de indivíduos. Ele dá uma centralidade à representação de seu papel no grupo. A ambigüidade no discurso que João faz acerca da entrada deste novo grupo na cooperativa envolve os diferentes sentidos que seu papel tem para o grupo. Ao afirmar “nós (ele e o Batista) trouxemos dez pessoas” ele faz um discurso similar a de um angariador de votos para o partido e pode estar significando uma relação de troca: se eu trouxe você para a cooperativa, aqui você me deve lealdade.

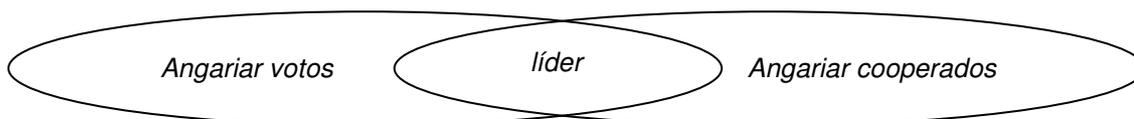


Figura 202 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, este discurso acarreta um esvaziamento em termos de princípios e valores cooperativistas, por meio da negação da participação coletiva, quando ele omite qualquer referência à contribuição de outros cooperados nos eventos que ele descreve.

Infere-se que ele, ao contar sobre o processo de formação do grupo de cooperados se representa como o realizador de um curso que, na verdade foi organizado e promovido por um conjunto de pessoas e que envolveu uma equipe, inclusive, uma instituição pública (a universidade).

Nos demais relatos dos cooperados, a autoria sobre a realização do curso não foi reivindicada. No momento em que João parece estar mais empenhado em construir seu papel

como um líder ativo no grupo, a autoria do curso e da sensibilização do grupo aparece de forma enfatizada no seu discurso.

Muito embora João tenha tido contato com a cooperativa desde o início, em nenhum momento foi questionado quem foi o primeiro a ter a idéia de formar a cooperativa, a propor ou a formar o grupo, pois várias pessoas participaram deste momento. Ou seja, nos demais relatos acerca deste processo, apareceram várias pessoas que tiveram papel importante na fundação, com ênfase nos membros que compunham a diretoria e que depois do roubo saíram da cooperativa levando o grupo a enfrentar sua primeira crise. A liderança tem esse sentido ambíguo para o grupo, por um lado são escolhidos membros que ganham a confiança como mais preparados para tomarem decisões importantes mas que freqüentemente agem de forma autoritária, contrária à proposta da cooperativa.



Figura 203 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “perfil do líder”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, como João entrou na cooperativa em 2003 e saiu em 2005, ele se dedica a reconstruir o seu papel no grupo como um membro importante na reestruturação da cooperativa. Ao buscar representar sua participação em determinadas realizações tais como a fundação da cooperativa e a realização do curso, João afirma seu lugar de liderança na cooperativa.

Segundo alguns relatos dos cooperados entrevistados, João se afastou em 2005 da cooperativa pois houve um conflito com Ambrósio que o acusou de vender madeira sem nota fiscal. Apesar de ter saído logo após ter sido acusado de roubo pelos cooperados, João explica que saiu da cooperativa por outro motivo:

*“eu saí porque eu quis, eu... quis sair mesmo porque eu tava doente [...]”*

No momento atual, a construção discursiva de João como líder, é fundamental pois faz parte de uma retomada de seu papel junto ao grupo, e por isso, ele busca argumentos para defender a importância da sua participação atual como sendo uma figura central para a existência e sucesso do grupo: *Nós ia montar uma cooperativa eu e o Batista (2008/09) (N. D.) [...] nós somos lideranças comunitárias na época eu era presidente da associação ai nós fizemos uma parceria e fomos na Incubadora”*.

O empenho em construir essa representação de liderança parece levar João a negociar todos os sentidos para que eles se articulem em torno do seu papel como líder no grupo. Por exemplo, quando na entrevista, foi perguntado a João se ele conhecia o cooperativismo antes de

fazer o curso, ele respondeu que ele e outro amigo iriam montar uma cooperativa. A pergunta inicial passou a ser vista como mais uma oportunidade para João enfatizar sua capacidade empreendedora, uma vez que ele não responde se conhecia ou não o cooperativismo. Ao invés disso, ele diz que iria montar com outro amigo, desconsiderando o fato de que um empreendimento como esse não é construído da iniciativa de duas pessoas, mas por um grupo. Ao responder a pergunta, ele retoma seu discurso acerca da busca de construção de seu papel na cooperativa: *“quem trouxe ela pra cá na verdade fomos nós eu o J.S. nós temos documentos que prova isso”*.

A resposta dada pelos membros da cooperativa acerca da pergunta: *“você já conhecia uma cooperativa ou o cooperativismo”* é muito diversa. E dependendo do encadeamento de sentidos é possível compreender as idealizações, motivações e experiências anteriores que construíram o imaginário em torno da proposta da COOPERATIVA CES. Para João (2008/09) (F2. D.) entretanto, ele constrói um discurso que é independente das perguntas feitas, elas visam uma argumentação discursiva, são mais do que a construção imaginária (que organiza sua visão de mundo e de si mesmo), ela visa um objetivo, é uma ação em si mesma, no sentido de reconstruir seu lugar no grupo como liderança.

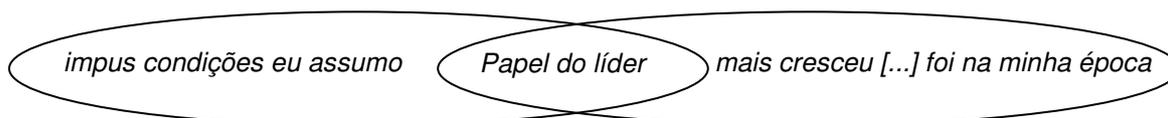


Figura 204 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “papel do líder”  
Fonte: A Autora.

*“Mas nós somos o precursor pra que esteja, mesmo[...] mais foi eu e o J.S.. Aí assumimos a cooperativa e o J.S. teve uma discussão foi embora ele num quis ficar, ai só continuou eu. Ai depois que a [COOPERATIVA CES] mais cresceu segundo os relatos foi na minha época, na época dos [...] eu era o vendedor, ai eu fui acusado de ladrão nem advogado provou mas, gente, eu ia botar na justiça, ia prejudicar o grupo todo, a própria [COOPERATIVA CES], porque é uma empresa, pra eles me acusar tinham que ter provas, aí veio o... ai veio advogado, na verdade eu num tinha que provar, quem tinha que provar é quem tava me acusando né e isso ai é [...] num provaram, ai eu saí fora. E agora eles me chamaram, “oh eu quero” mais impus condições eu assumo, levo novas pessoas, nós tamo com um grupo tava com doze, mais os que não estão de acordo nós tamo tirando eu principalmente, o do contra eu to tirando por quê? A cooperativa é [...] o dono tem que ter uma diretoria ela tem que ser todos cooperados mais tem que ter uma diretoria porque senão se todos mandarem não funciona o negócio”*. João

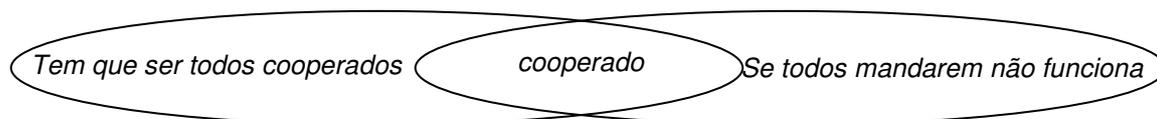


Figura 205 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ser cooperado”  
Fonte: A Autora.

João não censura seu discurso na entrevista, pois acredita que, o que defende é compatível com a proposta do grupo. Ao falar sobre seu papel na cooperativa, João (2008/09) (F2. D.) fala que o papel da diretoria é de tomar a decisão: *a diretoria tem que tomar a decisão, se tiver errado assim; não, não vamos apresentar as propostas aos cooperados e a diretoria toma a decisão. Se deixar todos tomarem a decisão num vai pra frente. Por quê? Na verdade todos são donos, num é verdade? Todos são donos mas a decisão num pode ser de todos, então a decisão tem que ser a diretoria que tem que tomar.*

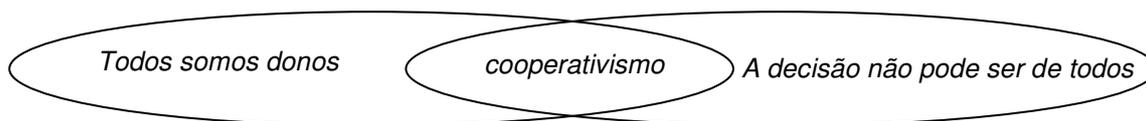


Figura 206 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativismo”  
Fonte: A Autora.

Implicitamente João (2008/09) (F2. D.) parece construir um discurso cujo sentido é de que ele tem como convencer os indivíduos para que se motivem com a proposta e tenham a vontade de se tornarem membros do grupo. A ênfase que ele dá em seu discurso está na confiança que os indivíduos depositam no seu papel de líder e não necessariamente na Economia Solidária ou no cooperativismo como proposta de trabalho, ou mesmo na cooperativa como alternativa para inserção econômica e social.



Figura 207 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança”  
Fonte: A Autora.

Ao fazer essa construção discursiva João (2008/09) (F2. D.) defende uma atitude ambígua em relação à autonomia de outras pessoas do grupo, quando demonstra um desejo de empoderamento do seu papel dentro da cooperativa. As intenções deste empoderamento aparecem no decorrer no discurso.

*“Mais nós somos o precursor pra que esteja, mesmo [...] mais foi eu e o Batista (2008/09) (N. D.). Ai assumimos a cooperativa e o Batista (2008/09) (N. D.) teve uma discussão foi embora ele num quis ficar, ai só continuou eu. Ai depois que a cooperativa CES mais cresceu segundo os relatos foi na minha época...” João*

Angariar membros para a cooperativa funcionam para mostrar o empoderamento de João (2008/09) (F2. D.) no grupo, e fundamentam sua representação como um líder carismático.

*“nós trouxemos dez pessoas [...] que era eu, nós que fizemos, eu e o Batista (2008/09) (N. D.) [...]”*

João parece buscar nos sentidos compartilhados pelo grupo os elementos que compõem seu discurso como líder do grupo, isto porque ele articula diferentes sentidos em uma mensagem implícita de liderança no grupo. Ou seja, nos sentidos implícitos do discurso de João (2008/09) (F2. D.) há uma congruência que se articula na construção de argumentos que continuamente reafirmam sua posição almejada de líder do grupo, no qual todos deveriam confiar e obedecer:

*“a partir do momento que eu tenho uma reunião eu to trabalhando, a partir do momento que você ta numa reunião você está trabalhando, você está trabalhando em prol da cooperativa então você ta fazendo um trabalho você num ta fazendo a coisa individual foi isso que nós mostramos pra ele. Se fosse numa empresa ninguém tinha nada a ver com isso, podia ficar o dia o inteiro, fazendo [...] já a cooperativa não..”*

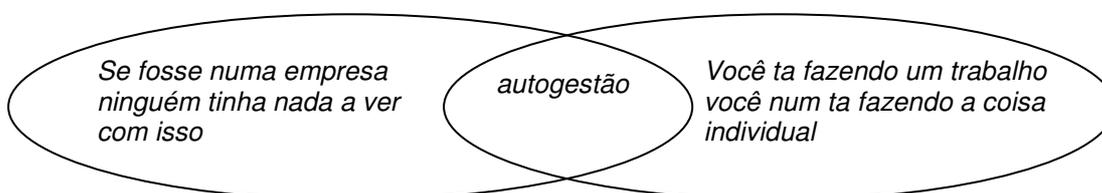


Figura 208 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

O discurso de João parece deixar implícita uma resistência ao questionamento de outros cooperados, conseqüentemente à autogestão, mas também defende que o trabalho feito na cooperativa não é para o indivíduo mas para o grupo. A resistência ao questionamento acerca de suas ausências na cooperativa devido às reuniões que participa, seja na incubadora ou com outros grupos coloca em risco seu papel de líder, alguns cooperados trabalharem na produção enquanto outros fazem o trabalho político reforça a permanência do seu papel de liderança no grupo. Ele explicita que se fosse uma empresa “*ninguém tinha nada a ver com isso*”, e ele não teria que explicar para o cooperado que ao participar de uma reunião ele está trabalhando para a cooperativa. Outro fator que fica explícito no discurso é que há um esforço em permanecer na liderança do grupo, embora João tenha voltado para a cooperativa há pouco tempo, vindo raramente à cooperativa durante a semana, com a tarefa de representar o grupo nas reuniões externas e com a tarefa, assumida por ele, de mostrar para outros cooperados como funciona a cooperativa a despeito do que pensam outros integrantes do grupo.

Para Tadeu, um dos cooperados mais novos na cooperativa, este papel está sendo percebido com desconfiança, explicitando no relato a necessidade de estabelecer regras comuns no grupo:

*“o João (2008/09) (F2. D.) ele quer mandar ele não pode ser assim não, não pode vem hora que quer vigia os outros e num cumpre a parte dele (..)ele quer trabalhar no sábado [...], eu não... se*

vão trabalhar de segunda a sexta, vão trabalhar, porque nós trabalhar e ele não? Ele quer trabalhar a noite sozinho isso não pode né?” Tadeu (2008/09) (N. D.)



Figura 209 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liderança”  
Fonte: A Autora.

Os cooperados relatam saber que João tem muitas atividades além da cooperativa, como a associação, a igreja e o partido, e que por isso ele não pode estar freqüentemente com o grupo. Entretanto ele está responsável por participar das reuniões externas, na incubadora, por exemplo. Assim, durante as entrevistas os cooperados relatam que têm dúvidas se as pessoas que dizem estar fazendo contatos para a cooperativa, com reuniões e visitas a empresas, realmente estão fazendo. Ambrósio diz que esse controle nunca aconteceu na cooperativa e acreditava que tinha que existir uma forma de confirmar que o cooperado esteve nas empresas, pois caso contrário a pessoa poderia estar fazendo algo que era “particular” e recebendo pela cooperativa.

Tadeu comenta as ausências de João e a necessidade de encontrar alguém que faça os contatos com outras empresas:

“...é o que eu te falei, alguém tem que ter nessa parte, né, uma pessoa pra divulgar né? Divulgar, sair fora pra vender... e até agora ninguém fez isso, só as caixas... mas as caixas num precisa né, só ligar lá, se tiver, vir buscar né? E caixa não tem, qualquer um faz né? Então daí, tá precisando de uma pessoa assim né, igual o João (2008/09) (F2. D.), o João (2008/09) (F2. D.) tá aí, ele que tinha de correr atrás disso né? Tá certo, trabalha fora, mas tem que correr atrás disso não é?” Tadeu (2008/09) (N. D.)

O processo de tomada de decisão é colocado como uma negociação para alguns cooperados. Entretanto, João parece estar percebendo seu papel no grupo de um outro ponto de vista, no qual ele centralizaria as decisões e assumiria o papel de líder na cooperativa:

“Só que eles tem que ver que é necessário haver uma comunicação, porque se você pegar, eu vou lhe dar um exemplo, bem grosseiro se pegar uma manada de cavalo aí uma manada de boi você pode olhar no meio sempre tem um líder se você num tem um líder a manada dispersa num é verdade? Então em todo lugar tem que ter um líder ele tem que saber liderar se ele não liderar ele é atropelado, é retirado, tem que ter um líder pra num ficar no oba, oba [...]”

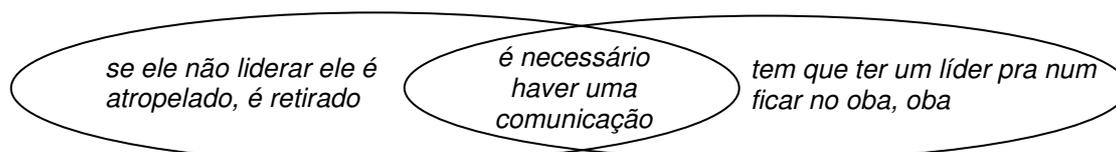


Figura 210 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “é necessário haver uma comunicação”  
Fonte: A Autora.

Os sentidos em torno do que é cooperativismo são ambíguos no discurso de João (2008/09) (F2. D.) e sua busca de estabelecer um lugar diferenciado no grupo gera desconfiança. No discurso de João, a cooperativa é tanto o lugar onde todos devem participar, como o lugar onde todos devem obedecer ao líder.



Figura 211 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperado”  
Fonte: A Autora.

O autoritarismo<sup>512</sup> se utiliza de argumentos que colocam o líder como um dirigente racional e o grupo como sendo de uma natureza irracional, assim, há a necessidade de manter a ordem, de controlar a ação e a participação individual no grupo, justificando a repressão e a coação como estratégias de controle dos cooperados.

Desta forma, cria-se uma ambigüidade entre consenso ativo, consenso passivo e coação. Observa-se no relato de João que ele defende a necessidade de que haja um consenso na cooperativa. Entretanto, se todos os cooperados estiverem concordantes e seguirem as regras do líder há um consenso que não precisa ser discutido ou negociado, evitando a divergência, pois a autogestão neste caso foi substituída por uma outra forma de organizar o grupo. O autoritarismo é uma estratégia de organização parece servir para substituir a autogestão, e segundo o discurso de João, de uma forma muito mais eficaz.



Figura 212 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “consenso”  
Fonte: A Autora.

João fala que é preciso haver comunicação, e em seguida compara o grupo a uma manada que precisa de um líder. João parece construir no seu discurso uma articulação destes diferentes sentidos: por um lado os valores do cooperativismo e por outro os objetivos de liderança e submissão a um líder do grupo. Nesse discurso ambíguo, João parece associar os sentidos e objetivos do grupo acerca do cooperativismo aos objetivos dele com este novo lugar de liderança que ele está buscando construir.



Figura 213 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “papel dos cooperados”  
Fonte: A Autora.

512 ADORNO, Theodor W. A teoria freudiana e o padrão da propaganda fascista. **Revista Margem Esquerda: ensaios marxistas**, n. 7, p. 164-190, 2006.

A partir da análise de uma construção discursiva pode-se inferir que um dos aspectos implícitos do discurso pode ficar mais evidente ao se compreender as motivações do sujeito presentes no discurso que se manifestam pela manutenção de um mesmo tema, na reafirmação de valores e verdades e na construção que cada um faz do lugar que deseja ocupar no grupo, o lugar de onde o sujeito fala.

Pode-se inferir no decorrer do seu discurso, que João procura reafirmar seu papel de liderança por meio de suas interpretações acerca das dificuldades e problemas enfrentados na cooperativa e de como deve ser organizado o trabalho no grupo.

Embora outros cooperados não concordem com as afirmações de João, que estão apoiadas em pressupostos heterogestionários, eles também não discordam explicitamente. Este silêncio, que não significa a concordância do grupo, pode estar gerando uma ambigüidade que mantém latentes as discordâncias e conflitos no grupo. A ausência da manifestação explícita das posições no grupo, parece possibilitar a João a interpretação que o grupo está de acordo com as suas afirmações e decisões.



Figura 214 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “silêncio”  
Fonte: A Autora.

Assim, João permanece reafirmando que a cooperativa precisa de alguém “que mande” e “que dê ordem”, produzindo muitas vezes um discurso sobre a forma de condução da cooperativa como se houvesse um consenso no grupo de que este modelo seria o mais adequado e ao qual os outros cooperados estivessem dispostos a se adaptar, assimilando seu papel como líder.

Como os outros cooperados não discordam explicitamente, João permanece acreditando que sua forma de pensar está sendo incorporada, principalmente quando ele manda embora uma cooperada e os cooperados não se manifestam como contrários à esta forma de condução do conflito no grupo. A falta de explicitação do grupo acerca de suas discordâncias sobre as afirmações de João pode minimizar a importância de estabelecer no grupo relações mais igualitárias e mais autogestionárias, como se de fato, o que João defende tivesse o respaldo dos cooperados que estão reestruturando a cooperativa.

João parece buscar construir por meio do seu discurso no grupo uma forma de consenso passivo<sup>513</sup> acerca do que os indivíduos pensam sobre o cooperativismo e esperam sobre seu papel de liderança no grupo. Devido à ambigüidade formada nos silêncios discursivos do grupo, cria-se uma aparente concordância na ausência de explicitações contrárias ao discurso de João, o

513 O conceito de Consenso passivo é utilizado por Velloso. Cf.: VELLOSO, Pimenta Mônica. **Mito da originalidade brasileira**: a trajetória de Cassiano Ricardo (dos anos 20 ao Estado Novo). 1983. Dissertação (Mestrado em Filosofia)-Departamento de Filosofia, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 1983. p. 3. Neste conceito a autora trabalha o paradoxo coerção/participação para analisar como os jornais se utilizam do discurso para construir uma participação ilusória, assim como uma ilusória democracia.

qual assume que não haja conflitos ou discordâncias no grupo acerca de suas afirmações, engendrando um discurso unificador.

Em seguida João (2008/09) (F2. D.) dá um exemplo de liderança no grupo, de como sua participação no grupo é fundamental para que o grupo cumpra os compromissos assumidos, cada um ocupe seu lugar no processo produtivo e para que haja uma produção ordenada:

*“Aí, no dia... depois, nós começamos a preparar o material no outro dia, aí um foi fazer um quadro, e o outro foi fazer banco. “ah, mais assim num dar! Porque que vocês tão fazendo isso?”, “não, mas uma mulher me pediu banco”, aí o outro: “e a mulher me pediu quadro”, aí, eu falei: “e o nosso pedido que nós temos?” Mandei largar tudo porque nós prometemos, “só tem nós aqui, aí isso daí tem muita urgência”, “ah, rapidinho!”, “tá, mas nós assumimos um compromisso lá atrás”... aí, eles largaram tudo e foram, porque eles se acharam “sou dono, eu vou fazer outra coisa”. Mas num é, tem que honrar o compromisso na praça, não é eu sozinho, é nós, aí falei com eles e mostrei... se deixar o oba, oba...”*

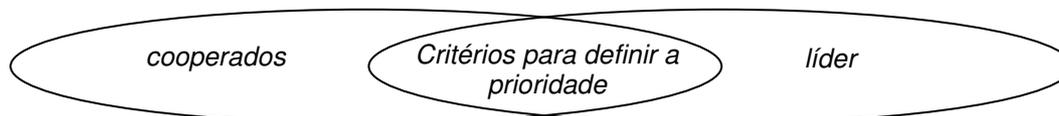


Figura 215 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios para definir a prioridade”  
Fonte: A Autora.

*Então é mostrar o que tem que ser feito, nós somos todos donos, mais nós temos compromisso [...] o nosso patrão. Esse problema, nós também tinha aqui, eu falava “o nosso patrão é o cliente. Nós temos que tratar ele bem”, num é o patrão dele, é ele mesmo! “Mas num é”, “o nosso patrão é o cliente mesmo sim, quem paga pra nós num é cliente? Então é o nosso patrão, nós somos os donos mais ele é o nosso patrão.”*

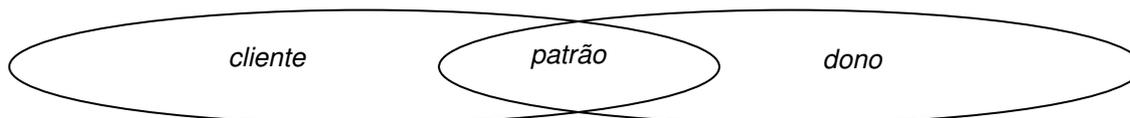


Figura 216 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “patrão”  
Fonte: A Autora.

Pode se observar no discurso de João alguns sentidos sobrepostos. Ele descreve o contexto do grupo como um contexto desorganizado no qual cada um faz conforme o seu interesse e motivação individual e se descreve como a pessoa que assume a tarefa de alertar o grupo de que existe um objetivo coletivo a ser atendido. A partir desse objetivo comum ele assume o papel de mandar no grupo, e passa a colocar uma ordem que a seu ver estava faltando para aqueles indivíduos: *“Mandei largar tudo porque nós prometemos, “só tem nós aqui, aí isso daí tem muita urgência ah, rapidinho!”*, *“tá, mas nós assumimos um compromisso lá atrás”...*

João descreve que na seqüência eles passaram a fazer o que ele estava mandando deixando implícito que há uma obediência às ordens dele e que, portanto há uma aceitação do

papel de líder dele no grupo: “*aí, eles largaram tudo e foram, porque eles se acharam “sou dono, eu vou fazer outra coisa”.*

Em seguida, João organiza um discurso para ressignificar a noção de que todos na cooperativa são donos agregando à idéia de ser dono, a idéia de se ter um patrão. Ao fazer isso, ele sobrepõe dois sentidos opostos em um só papel: o de se ser dono com o de ser empregado. Essa ressignificação de sentidos para a idéia de ser dono parece estar atendendo à sua busca de agregar ao discurso autogestionário, a condição presente no modelo heterogestionário, de trabalhar estando submetido a um patrão, e portanto, tendo que obedecer a um comando.

Essa ressignificação introduz algumas noções que seriam interessantes para sua proposta de assumir um papel de liderança ativa no grupo: a idéia de dependência dos cooperados em relação a um ordenamento hierarquizado que partiria de um líder; a idéia de os cooperados estarem submetidos às regras que eles não podem deliberar e negociar em grupo; que a submissão é uma condição natural do sistema capitalista até para a autogestão, porque no caso, até os cooperados, mesmo sendo donos estariam submetidos ao cliente.



Figura 217 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia”  
Fonte: A Autora.

Ao agregar noções heterogestionárias ao discurso autogestionário, João parece estar gerando uma ambigüidade nos sentidos que o grupo tem acerca de sua autonomia, e de sua capacidade de deliberar coletivamente, uma vez que associa produtividade à uma submissão do grupo ao modelo heterogestionário. Ou seja o grupo, em sua visão, o grupo precisa se conscientizar que está submetido a um patrão para se organizar, gerando a idéia de que só é possível o grupo se organizar e produzir a partir da submissão. Dessa forma ele subordina a deliberação coletiva a uma demanda externa e determinada por um patrão que é o cliente. Porém, no diálogo descrito por João, haviam três clientes, e ele era o responsável por determinar quem era o cliente-patrão. Logo quem determina a prioridade e a quem o grupo está subordinado é o líder. Ele afirma como sendo a ordem estabelecida, uma prioridade que ele determina.

Esta ordem se pauta pela urgência por ele destacada para o atendimento dos pedidos de um cliente. Então por um lado ele nega que os pedidos que estão sendo produzidos pelos cooperados individualmente sejam o pedido de um patrão, pois para ele cliente é quem ele determina que é cliente, e esse cliente é o patrão. Ele utiliza a idéia de que aquele cliente representa uma prioridade inadiável para desautorizar a opção dos outros cooperados em atender prioridades diversas que eles estão optando no momento.



Figura 218 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “patrão”  
Fonte: A Autora.

Como a decisão de atender aos pedidos que foram feitos individualmente a cada cooperado não foi uma decisão deliberada e negociada em grupo, quando João determina que todos devem atender a um pedido mais formal para a cooperativa, os outros cooperados recuam porque não tinham um respaldo no coletivo de que havia sido uma opção priorizar os pedidos isolados para depois atender ao pedido que dependia do trabalho de todos.

Isso evidencia gestão individualizada do trabalho da cooperativa, uma vez que cada um organiza seu trabalho como acha que deve sem passar por um processo deliberativo para construir como devem ser dadas as prioridades às diferentes demandas. Evidencia uma ausência de concepção de gestão do trabalho na cooperativa, pois quando João determina qual será a prioridade, o grupo não questiona se a prioridade não deveria ser discutida antes de ser determinada por João.

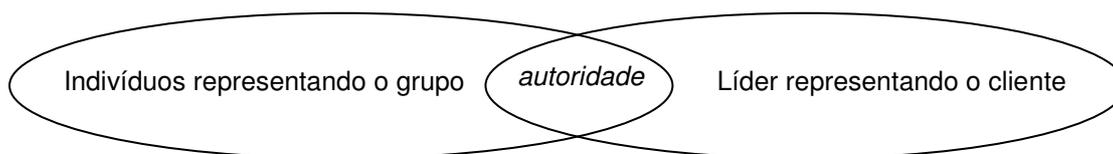


Figura 219 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autoridade”  
Fonte: A Autora.

Dessa forma, não é feita uma discussão do grupo para estabelecer uma prioridade na cooperativa, mas João determina a prioridade a partir do que ele escolhe. Por trás da prioridade dada a esse cliente existe a autoridade de João, que ele se atribuiu para ter escolhido aquele cliente como autoridade. Ele afirma que todos na cooperativa são donos mas quem vai determinar o que deve ser feito é o cliente, porque ele é o patrão. No entanto, quem determina quem é o cliente, e portanto, o patrão, é João, logo, o patrão é João.

Nesse processo fica ambíguo qual é o interesse coletivo na cooperativa uma vez que, para João, fica claro que o interesse é atender o cliente que fez um pedido grande e formal para a cooperativa, e não os clientes que fizeram um pedido pequeno e individual para um cooperado ou outro.

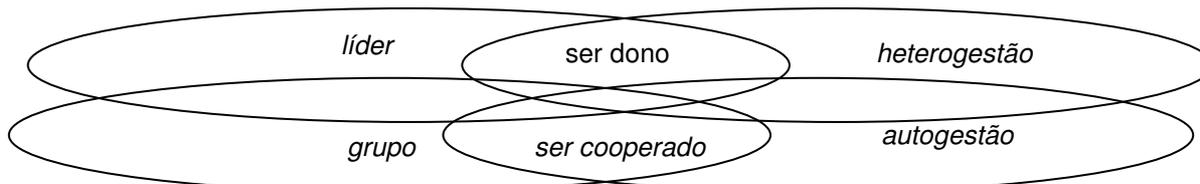


Figura 220 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ser dono, ser cooperado”  
Fonte: A Autora.

Neste relato, observa-se que o grupo pode estar associando o fato de cada um tomar uma decisão individual como sendo uma característica da autogestão. Ou seja, o grupo pode estar significando que ser dono permite que cada um consiga clientes individualmente e atenda demandas esporádicas e rápidas sem passar por uma deliberação coletiva: *“tá, mas nós assumimos um compromisso lá atrás”... aí, eles largaram tudo e foram, porque eles se acharam “sou dono, eu vou fazer outra coisa”*. Talvez, individualmente, os cooperados entenderam que, por serem os donos da cooperativa, eles poderiam postergar uma demanda de serviço maior, e antecipar algumas demandas individuais que seriam rápidas como forma de assegurar pequenos ganhos temporários.

Infere-se que, para o grupo, parece haver o entendimento de que, se eles são donos da cooperativa, isso lhes dá autonomia para interromper demandas grandes anteriormente assumidas, para atender pequenas demandas rapidamente e garantir pequenos ganhos individuais e que isso não prejudicaria a produção coletiva por ser momentâneo: *“Porque que vocês tão fazendo isso?”, “não, mas uma mulher me pediu banco”, aí o outro: “e a mulher me pediu quadro”, aí, eu falei: “e o nosso pedido que nós temos?” [...] Mandei largar tudo porque nós prometemos, “só tem nós aqui, aí isso daí tem muita urgência”, “ah, rapidinho!”*,

No relato observa-se um conflito do grupo entre atender ou aquilo que cada um considera como prioridade, ou aquilo que João considera o que é prioridade, ou deliberar no grupo o que é a prioridade para todos, que poderia inclusive contemplar a opção de se priorizar pequenas demandas como forma de garantir um retorno mais rápido. No relato de João infere-se que essa última opção não foi cogitada.



Figura 221 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios e prioridades”  
Fonte: A Autora.

O que se observa é que tanto as escolhas dos cooperados em atender pequenas demandas individuais “rapidinho” são decisões individuais, quanto as cobranças que João faz ao grupo para atender a uma demanda maior de um cliente é uma decisão igualmente individual, e ambas não passaram por um processo deliberativo. A cooperativa, sendo um projeto coletivo depende de certas estratégias para se manter funcionando, se estruturar, se organizar, então é do interesse coletivo que as escolhas das prioridades seja deliberada no coletivo e não individualmente.

Na dinâmica relatada observa-se, ainda que temporariamente, a ausência de gestão, uma vez que: *“um foi fazer um quadro, e o outro foi fazer banco”*.

Quando João demanda que o grupo interrompa essas atividades isoladas e retome a produção maior para um cliente, ele o faz apoiado na premissa que havia sido combinado anteriormente: *“o nosso pedido que nós temos?” Mandei largar tudo porque nós prometemos”*.

No entanto, ao falar que a cooperativa é um “oba oba”, ele parece associar a falta de gestão na cooperativa com o modelo autogestionário, e ao mesmo tempo agrega um novo sentido à noção de organização do trabalho, que em sua visão deve estar consoante com o modelo heterogestionário, no qual não há participação individual, pois quem organiza o trabalho deve ser uma pessoa em posição de comando:

*“tem que honrar o compromisso na praça, não é eu sozinho, é nós, aí falei com eles e mostrei... se deixar o oba, oba. Então é mostrar o que tem que ser feito, nós somos todos donos, mais nós temos compromisso. o nosso patrão. Esse problema, nós também tinha aqui, eu falava “o nosso patrão é o cliente. Nós temos que tratar ele bem”, num é o patrão dele, é ele mesmo! “Mas num é”, “o nosso patrão é o cliente mesmo sim, quem paga pra nós num é cliente? Então é o nosso patrão, nós somos os donos mais ele é o nosso patrão”.*

No relato acima, observou-se que o discurso da heterogestão é paulatinamente sobreposto ao discurso da Economia Solidária e da autogestão.

Seu discurso parece garantir ao grupo um senso de unidade e de verdade que oferece também a possibilidade de unidade e coesão grupal, algo que não foi possível por falta de uma gestão coletiva, e que gerou muitos conflitos e dissidências. Por meio de um discurso que organiza as regras e determina as ações individuais, João prescreve uma forma de organização do trabalho centrado no seu discurso. Infere-se que o grupo, buscando uma integração e uma unidade interna, passa a seguir as orientações dadas por João, mas também fazem a crítica deste modelo na cooperativa, por defenderem que todos devem ser iguais.

Segundo Foucault:<sup>514</sup>

a doutrina vale sempre como sinal, a manifestação e o instrumento de uma pertença prévia [...] a doutrina liga os indivíduos a certos tipos de enunciação e lhes proíbe, conseqüentemente, todos os outros; mas ela se serve, em contrapartida, de certos tipos de enunciação para ligar indivíduos entre si e diferenciá-los, por si mesmo, de todos.

Ao mesmo tempo em que João busca sustentar esse discurso, ele se empodera no discurso de líder-patrão: “*Mandei largar tudo*”, não reconhecendo a autonomia dos outros membros do grupo. Ao não reconhecer que, para os outros membros a cooperativa representa um espaço de maior autonomia e liberdade que se pautam em práticas compartilhadas da organização do trabalho, ele desconsidera que o sentido que a cooperativa tem para os outros membros. Sendo de caráter autogestionário, o processo de negociação permite que ele agregue novos sentidos, por meio de seu discurso, aos sentidos originais, ressignificando dessa forma a história do atual momento da cooperativa para contemplar suas expectativas e objetivos individuais.

Neste momento a ambigüidade em seu discurso permite a ele ressignificar os sentidos para favorecimento de um lugar social que ele está buscando dar sustentação diante do grupo.

514 FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996. p. 43.

Muito embora os cooperados não concordem explicitamente com este discurso, ninguém discorda no momento da decisão com a forma de João se representar e atuar como líder. Essa ambigüidade no posicionamento do grupo permite assim que o discurso e as decisões de João assumam valor de verdade no grupo.

Seu discurso parece indicar uma estratégia que não visa a conscientização política das pessoas, mas um encobrimento da diferença entre o objetivo dos cooperados em fazer uma cooperativa e os interesses individuais do líder na busca de conquistar um lugar de poder e influência no grupo. É esse encobrimento que gera a ambigüidade nas relações de João (2008/09) (F2. D.) com os demais membros da cooperativa e com a Incubadora da Universidade. A mobilidade que João constrói nos sentidos em torno do projeto da Economia Solidária gera uma ambigüidade discursiva que favorece o processo de construção do papel dele como líder do grupo com todo o caráter autoritário que ele passa a construir nesse papel.

*“impus condições eu assumo, levo novas pessoas, nós tamo com um grupo tava com doze, mas os que não estão de acordo nós tamo tirando, eu principalmente, o do contra eu to tirando, por quê... A cooperativa é sem dono tem que ter uma diretoria ela tem que ser todos cooperados, mas tem que ter uma diretoria porque senão... se todos mandarem não funciona o negócio.” João*

A ambigüidade neste discurso funciona como estratégia para articular diferentes sentidos compartilhados pelo grupo, para que João construa sua representação como líder para os cooperados e estes deleguem a ele a tomada de decisão acerca de quem permanece na cooperativa e quem sai. *“nós tamo com um grupo, tava com doze, mas os que não estão de acordo nós tamo tirando, eu principalmente, o do contra eu to tirando...”*

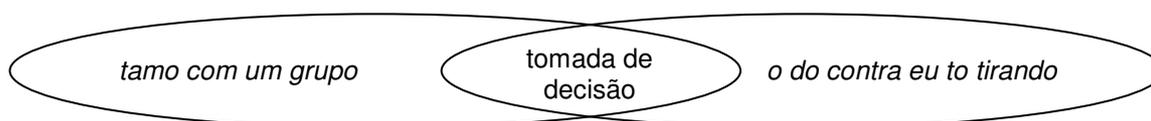


Figura 222 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão”  
Fonte: A Autora.

Ao mesmo tempo em que João relata trazer novos integrantes para o grupo ele também declara tirar aqueles integrantes que são “do contra”. Entretanto, os membros do grupo não explicitam uma resistência declarada ao fato de João ter “mandado embora” da cooperativa a cooperada Nanci. Os membros mais antigos discordam da atitude dele, mas comentam que ela não deveria ter ido embora, deveria ter ficado e não obedecido às ordens dele.

*“Mais foi uma briga de poder mesmo, ai a gota d’água foi um negocio de um cliente ai. o cliente vinha aqui comprava, sempre ele tava comprando coisas ai”.(Tadeu)*

Neste relato Tadeu afirma que a tomada de decisão de que a cooperada deveria sair da cooperativa foi o resultado de uma luta de poder interna pela presidência da cooperativa entre

João e ela que culminou com a saída da cooperada. Embora os cooperados relatem que ela não deveria sair da cooperativa, não questionam diretamente João sobre esta decisão ser ou não autoritária. Durante a entrevista com Nanci, ela relata que, tanto ela quanto João tem muita influencia na comunidade, e ela ajudaria ele a trazer novas pessoas para a cooperativa. Além disso, segundo seu relato somente os dois sabem onde conseguir recursos, com quem falar e onde estão os melhores contatos para beneficiar a cooperativa.

*Eu sei aonde vende, eu sei como fazer, por que que eu ainda não fiz isso antes? Só vou fazer agora... por que eu estou na COEMBRA? Então isso é o que as pessoas pensam[...] por exemplo eu o João, nós explorava os caminhos... A gente sabe aonde tem madeira, sabe aonde que, quem compra o que? Nós temos espaço se a gente quiser desmontar, montar e fabricar... às vezes sem precisar disso aqui, mas nós não fizemos isso, só da gente tá aqui dentro, agora, nós vamos ser alvo de desconfiança? Bom é nisso que eu acho que as pessoas tem que... ou fazer...ou copiar o outro... tem que haver confiança, tem que haver transparência no que vendeu, quanto foi, aonde gastou... Nanci (2008/09) (N. D.)*

João relata como mandou embora a cooperada após uma discussão que envolvia a autoridade de João em tomar decisões em nome do grupo. Segundo o relato de João (2008/09) (F2. D.) :

*“Ai umas das meninas [...] ela teve um probleminha ai nós chamamos ela e ela começou a se alterar[...]*

*- “você num pode tá tomando decisão” [fala de Nanci no momento da discussão].*

*- “foi eu que te trouxe to te pedindo pra você ir embora, num tem como ficar conosco” [fala do João no momento da discussão].*

*ai ela falou pro grupo:*

*- “mais ele tá errado porque ele deixou o cara entrar aqui e ligar”.*

*Eu falei assim:*

*- “ai! eu num podia mesmo? já pensou se eu pegasse o telefone de todo mundo...”*

*- olha eu preciso que vocês autorizem, pra nós autorizar o cara”*

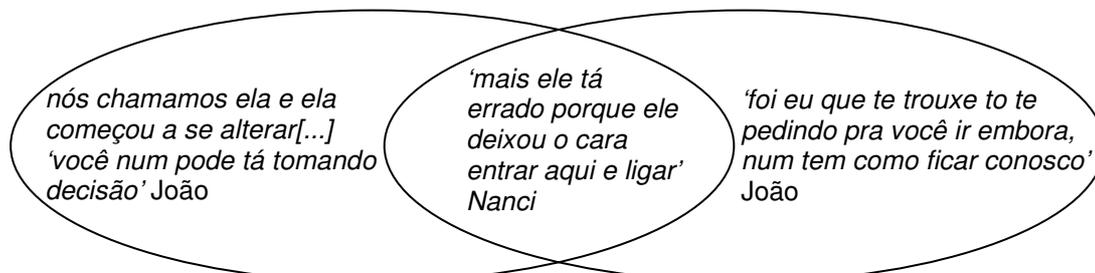


Figura 223 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mais ele tá errado porque ele deixou o cara entrar aqui e ligar”  
Fonte: A Autora.

As duas falas de João destacadas acima, evidenciam sua atitude autoritária em relação à cooperada Nanci com argumentações que buscam justificar sua autoridade para mandar Nanci embora da cooperativa.

No relato de João infere-se que há uma ambigüidade no fala de Nanci acerca de seu questionamento pois não fica explicitado se é um questionamento que se refere à posição ocupada por João dentro do grupo, ou às práticas individualizadas na cooperativa.

Quando questiona a fala de João, Nanci parece buscar no grupo uma legitimidade para seu questionamento em relação ao que ela considera ser uma tomada de decisão individualizada de João: *“ele tá errado porque ele deixou o cara entrar aqui e ligar”*. No entanto, ao fazer esse questionamento, Nanci percebe que o grupo não se incomodou com esta decisão de João.

Mas ao mesmo tempo em que ela questiona a forma como João tomou a decisão individualizada em deixar um operário da construção vizinha ao barracão utilizar água e luz da cooperativa, Nanci não fala que ele está tomando uma atitude autoritária em relação a ela própria, ao mandá-la embora da cooperativa. Assim, ela se concentra em questionar que João deveria ter consultado outros membros do grupo, mas no momento em que ele a manda embora, vendo que não tem apoio naquela decisão específica, Nanci deixa a cooperativa e não retorna, muito embora vários cooperados tenham tentado convencê-la do contrário.

A demanda de Nanci parece ambígua porque, seu questionamento a João fica explícito em relação à tomada de decisão anterior. Entretanto, ela não explicita um questionamento em relação ao fato dele mandá-la embora. Ao relatar o conflito com a cooperada Nanci, não ocorre à João que mandá-la embora foi uma decisão autoritária e que não foi consensuada com o grupo embora este não tenha se manifestado durante o conflito. Assim o silêncio do grupo deixa uma ambigüidade em relação ao seu posicionamento frente ao conflito e a decisão de João de mandá-la embora. Infere-se que o grupo não se posiciona explicitamente nem quando concorda nem quando discorda das decisões de João.

Aparentemente nenhum dos cooperados questiona a condução da discussão, e mais especificamente, se João poderia ter mencionado que ela teria que sair da cooperativa por estar indo contra a forma de João conduzir as decisões. Infere-se a partir dos relatos que nem João, nem a cooperada e nem o grupo se questionam uns aos outros se ele poderia estar mandando ela embora no momento da discussão. Somente após a discussão alguns membros do grupo conversam com a cooperada para que ela não vá embora, mas não explicitam seu posicionamento para João, mantendo uma ambigüidade na qual não concordam e nem discordam explicitamente de João. Eles nem discordam explicitamente do autoritarismo de João e que ele não pode mandar Nanci embora, nem concordam com João que Nanci deve ir embora para eliminar as tensões e conflitos no grupo. A ambigüidade do grupo pode ter sido interpretada por João como uma confirmação de seu papel de liderança, e que os outros membros apóiam sua concepção de que deve haver um líder dentro do grupo com autoridade para tomar as decisões individualmente e que possa excluir aqueles membros que questionam sua liderança e essa forma de organização da cooperativa. Para João, a ambigüidade presente no discurso do grupo pode

contribuir para legitimar seu discurso ambíguo acerca do cooperativismo e do papel do líder no grupo.

Mas o silêncio do grupo diante de João torna-se um elemento ambíguo em meio ao conflito pois os membros do grupo não se posicionam explicitamente, e este silêncio pode ser interpretado como: passividade, concordância, indiferença, etc. Ao analisar a ambigüidade presente neste silêncio, não é possível saber qual foi a interpretação dada pela cooperada que João mandou sair da cooperativa. Embora eles tenham dito que ela não deveria ter saído, o comportamento de João não foi questionado, gerando uma ambigüidade em torno do que o grupo está buscando com esta forma de relação de trabalho.

O grupo parece não discriminar quais são os princípios e valores que apóiam a formação deste novo grupo que está estruturando a cooperativa, pois ao mesmo tempo em que eles se calam diante do autoritarismo de um cooperado em relação a outro, eles buscam convencer a cooperada que foi mandada embora de que eles estão em uma cooperativa e que João não tem autoridade para mandá-la embora.

Em seu relato, João não se questiona se em um sistema cooperativista ele poderia mandar um membro do grupo embora da cooperativa. Ele julga que estava certo, porque ele a trouxe para a cooperativa. Infere-se que com isto ele pressupõe que ela deveria acatar as decisões que ele implementa e obedecer a suas ordens, se ela não obedece, ele a manda embora. João constrói um discurso que desconstrói o que os cooperados já assimilaram como valores do cooperativismo para estarem ali trabalhando como iguais. Entretanto, o grupo parece não explicitar sua discordância, pois depende de João para que novos membros sejam integrados ao grupo e também porque a cooperativa depende de um número mínimo de pessoas para funcionar, e em um conflito como o que aconteceu entre João e Nanci, o grupo parece defender seus interesses e aqueles membros que podem potencialmente trazer mais benefícios para a cooperativa, e não valores ou princípios que talvez possam parecer ainda muito abstratos para o grupo.

Infere-se que esta situação de fragilização das condições materiais em que a cooperativa se encontrava, podem ter tido impacto no posicionamento político dos membros quando suas decisões talvez colocassem em risco a sustentação do projeto.

No mesmo relato, além de argumentar que é preciso que o líder tenha autoridade para tomar uma decisão sem consultar os outros membros, João continua o discurso anterior usando argumentos que buscam legitimar sua liderança, que não são similares aos motivos que ele justificou em outro relato anterior sobre a saída dela, no qual ele argumentou que ela era muito individual, sendo que foi ele que tomou uma decisão individualizada:

*“Ela não se encaixa com o grupo, ela é muito individual, porque o grupo não é individual porque você tem que pensar no grupo, não pensar em você né. A [N.], nós convidamos pra ficar, porque quando nós entramos, nós fomos até a universidade falamos: oh queremos todos fora, tirem todos. Ai pra que? [...] do grupo né, pra existir um grupo coeso, um grupo que cresça junto sem*

*essa de eu. Eu tenho experiência, nós temos experiência como cooperativa mais tamos botando o grupo do eu, nós tamo botando o grupo junto né, e tem se encaixar conforme a cooperativa é, o que é, uma cooperativa, o que é o cooperativismo.”*

João (2008/09) (F2. D.)

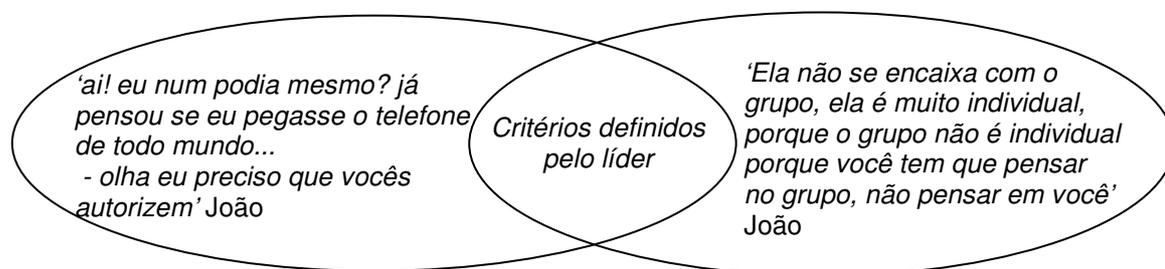


Figura 224 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critérios definidos pelo líder”  
Fonte: A Autora.

Inicialmente João havia afirmado que ele mandou Nanci embora porque ela havia questionado uma decisão tomada por ele. Para responder ao questionamento de Nanci, ele justificou sua decisão centralizada ao afirmar que não poderia consultar todos os membros do grupo para tomar essa decisão, mas mandou Nanci sair da cooperativa, sem consultar o grupo. Neste momento ele tomou uma atitude autoritária, entretanto, no decorrer do relato ele disse que ela era “individualista” e por esse motivo saiu da cooperativa, sendo as duas decisões que ele tomou, partiram de uma decisão individual.

Em outro relato, quando questionado sobre os motivos de estar tirando “quem não combina com o grupo” seu discurso muda e se torna semelhante ao discurso da Economia Solidária, integrando o seu discurso ao discurso do grupo, de igualdade entre os membros.

*“Que não combina, por exemplo, se a gente vai conversar com eles, eles se alteram eles sabem o que, que é cooperativismo, mais eles acham que cooperativismo “ah vocês que não sabem... são ajudante”, não. ninguém é ajudante porque todo mundo é dono, todo mundo participa. Lógico, se você sabe fazer você tem que passar ajudar quem num sabe né, se você tem a prática tem a madeira, mais você tem que mostrar mesmo, eu mesmo [...] eu num sou profissional. Porque na época a universidade fez uma parceria com o SENAI, SENAC parece que foi, e nós fomos fazer curso de marceneiro, na época ainda faltava um ano pra terminar 2º grau e eu tava fazendo, na época eu tive que parar pra fazer o curso, era prioridade porque a cooperativa era minha prioridade. era o grupo.”* João (2008/09) (F2. D.)

Seus argumentos em torno da decisão de quem deve sair da cooperativa estão apoiados em afirmações como “quem não contribui para a cooperativa”, sem explicitar o que significa contribuir; “que não combina” sem explicitar com o que ou quem o cooperado não combina. Ele se refere a não aceitar os cooperados antigos que não trabalhavam igual ou não sabiam executar as atividades.

No discurso de João, o ajudante seria aquele que não sabe fazer estas atividades de produção, então estes deveriam sair da cooperativa. Mas como João diz que ele próprio “não é profissional”, então ele também seria um ajudante, e portanto, deveria ser retirado da cooperativa. Logo em seguida, ele torna seu argumento ambíguo esvaziando o sentido do que é ser “ajudante” dentro da cooperativa com o argumento de que na cooperativa “todo mundo é dono, ninguém é ajudante”.

João fala que permanecem aqueles “que sabem o que é cooperativismo” como outra justificativa na qual ele se apóia para definir quem deve permanecer na cooperativa. Para apoiar sua permanência por saber o que é cooperativismo João parece construir um argumento no qual ele se coloca como fazendo um sacrifício em nome do grupo, deixando de completar o 2º. Grau para fazer um curso de marcenaria, em nome da cooperativa. João afirma que essa escolha significou que sua prioridade é a cooperativa. Assim, apesar de não ser profissional, João fez um sacrifício para aprender, deixando implícito que os cooperados não podem mandá-lo embora. João parece construir um argumento para defender sua permanência na cooperativa, pois seus argumentos sobre aqueles que devem sair podem ser usados para retirá-lo da cooperativa e do lugar de líder.

Ao longo dos relatos, ele articula elementos que buscam justificar sua concepção de “liderança” dentro do cooperativismo. Nos relatos, ele não explicita os critérios para se permanecer na cooperativa, mas argumenta que os membros “não devem ser individuais” e devem “pensar no grupo”, significando com isso que eles saibam o que é cooperativismo. Ao mesmo tempo, em outro relato, ele deixa implícito que os membros devem apoiá-lo nas decisões que ele implementa em nome do grupo, pois ele não é um ajudante, ele é dono, e que segue uma ordem externa, a do cliente.

*“mais eles acham que cooperativismo “ah vocês que não sabem... são ajudante”, não ninguém é ajudante porque todo mundo é dono, todo mundo participa lógico se você sabe fazer você tem que passar ajudar quem num sabe né...”* João (2008/09) (F2. D.)

Em relato anterior João construiu um argumento para defender sua posição como líder, com autoridade para definir quem deve ou não permanecer na cooperativa. No discurso de João, os critérios de permanência ou não dos membros na cooperativa são ambíguos, deixando um espaço de interpretação conforme seus interesses em manter ou não um cooperado no grupo. O que João parece buscar com essa ambigüidade é manter a autoridade de líder para ter sua interpretação dos critérios e decisão legitimada pelo grupo.

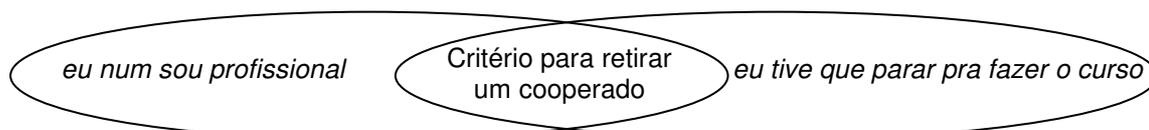


Figura 225 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critério para retirar um cooperado”  
Fonte: A Autora.

João parece construir uma série de argumentos para justificar a exclusão de alguns membros da cooperativa, como por exemplo, a não aceitação do retorno dos antigos cooperados. Uma vez que João é também um antigo cooperado, ele precisa justificar essa não aceitação, diferenciando os cooperados antigos que não trabalhavam daqueles que trabalhavam. Assim, ele relata que os antigos cooperados não trabalhavam ou não aprenderam a trabalhar por permanecerem “encostados” nos outros, mas ele não pode ser acusado de não ter aprendido porque fez um sacrifício abdicando de concluir o 2º grau para fazer o curso de marcenaria. Em seu discurso, João deixa implícito que os cooperados não teriam justificativa para retirá-lo da cooperativa, pois seu sacrifício comprova o quanto o projeto é importante para ele.

João cria argumentos para a manutenção na cooperativa daqueles cooperados que vão apoiá-lo e que vão concordar que é preciso mandar embora “quem não combina”. Paralelamente a afirmar que devem ser retirados os cooperados que não trabalham para o grupo, fica implícito em seu discurso que, aqueles que o apóiam sabem o que é cooperativismo. Isso fica claro quando Nanci o questiona e ele justifica mandá-la embora por ela ser individualista. Ser individualista é contrário a saber o que é cooperativismo e “pensar no grupo”. Não concordar com as decisões tomadas por João corresponde a não saber ou ser acusado de não saber “o que é cooperativismo”, levando ao risco de ser excluído do grupo.

Os cooperados que permanecem são aqueles que “contribuem igual”, que são iguais, “todo mundo é dono”, tornando indiscriminado quem tem autoridade para mandar embora e quem tem legitimidade para permanecer na cooperativa.

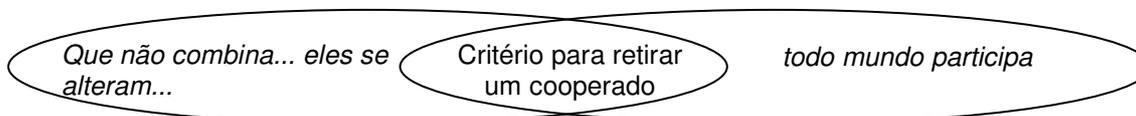


Figura 226 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “critério para retirar um cooperado”  
Fonte: A Autora.

Ninguém que está na cooperativa poderá ser classificado como ajudante, sob o risco de ser retirado da cooperativa. Entretanto, somente 3 cooperados são marceneiros, os outros aprenderão durante o processo e assumirão tarefas secundárias, que são classificadas como sendo de “ajudantes”, e nesta categoria João estaria incluído. Mas ele não está, porque seu papel é político, de fazer contato externo na cooperativa, e assim ele justifica o fato de não comparecer na cooperativa periodicamente e pedir para trabalhar somente nos finais de semana. O ajudante, aquele que estará aprendendo sobre marcenaria e sobre cooperativismo, será mandado embora se não trabalhar como os outros e implicitamente, se não obedecer aqueles que sabem “o que é cooperativismo”.

Aqueles que classificam quem é ajudante e quem é dono na cooperativa são aqueles que João define como tais. Entretanto, os marceneiros são os que mais questionam o discurso de João, nas entrevistas e não explicitamente, por terem um poder do qual João não domina, o conhecimento acerca da produção. Os marceneiros têm os argumentos e a autoridade para dizer

quem é ajudante e quem é profissional. Mas no discurso de João, fazer essa diferenciação é “não saber o que é cooperativismo”. Assim, ele busca esvaziar o sentido da diferenciação entre ajudante e marceneiro feita pelos marceneiros, igualando todos a “donos” com a justificativa de que na cooperativa, todos são iguais, e como João domina o que é cooperativismo, ele se atribui a legitimidade de líder e de diferenciar o critério que torna todos iguais.

*“Que não combina, por exemplo, se a gente vai conversar com eles, eles se alteram eles sabem o que, que é cooperativismo, mais eles acham que cooperativismo “ah vocês que não sabem... são ajudante”, não. ninguém é ajudante porque todo mundo é dono, todo mundo participa.”* João (2008/09) (F2. D.)

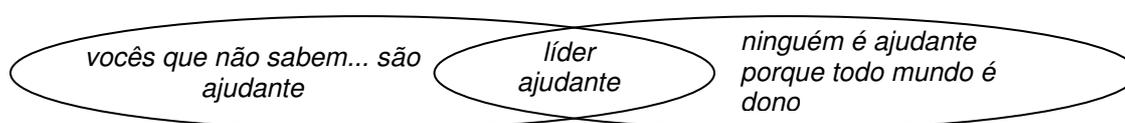


Figura 227 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder ajudante”  
Fonte: A Autora.

Em uma situação instável e de conflito como a que a cooperativa vêm enfrentando, os cooperados se sentem sob o risco de serem mandados embora, incluindo João que parece criar argumentos em defesa de sua permanência na cooperativa. Embora não seja igual, por não ser profissional, João afirma saber o que é cooperativismo, e aos marceneiros não é dado o direito de dizer que outros cooperados são ajudantes, porque dizer que os cooperados são diferentes entre si é contrário à proposta do cooperativismo, que João afirma como base da cooperativa: todos são donos, todos são iguais. Assim, ele afirma que na cooperativa quem sabe tem que ajudar quem não sabe, logo, quem sabe também é ajudante, daqueles que não sabem. Desta forma, ele deixa implícito que os marceneiros são “ajudantes”.

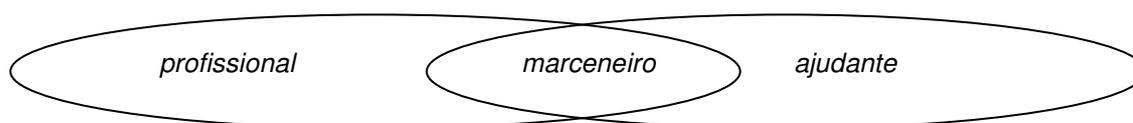


Figura 228 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “marceneiro”  
Fonte: A Autora.

*“Lógico, se você sabe fazer você tem que passar ajudar quem num sabe né, se você tem a prática tem a madeira, mais você tem que mostrar mesmo, eu mesmo [...] eu num sou profissional.”* João (2008/09) (F2. D.)

Além disso, para justificar sua permanência no grupo de forma igual, ou imune de críticas, João afirma que se sacrificou para fazer o curso de marcenaria.

*“Porque na época a universidade fez uma parceria com o SENAI, SENAC parece que foi, e nós fomos fazer curso de marceneiro, na época ainda faltava um ano pra terminar 2º grau e eu tava fazendo, na época eu tive que parar pra fazer o curso, era prioridade porque a cooperativa era minha prioridade. era o grupo.” João (2008/09) (F2. D.)*

Neste relato ele explica que fez um sacrifício em nome da cooperativa, que passa a ser prioridade para ele. Assim, João relata não ter terminado o 2º. Grau para se dedicar ao curso de marcenaria. Ele argumenta que ele sabe o que é cooperativismo, e deixa implícito que não pode ser mandado embora por falta de conhecimento técnico ou prático com a produção de caixas ou de marcenaria, pois isto seria anti-cooperativista. A despeito de defender veementemente a retirada de outros cooperados que não contribuem na produção, João busca se diferenciar deste grupo dos antigos por saber o que é cooperativismo e portanto, os critérios são ambíguos, pois dependem de vários aspectos e interpretações para serem avaliados.

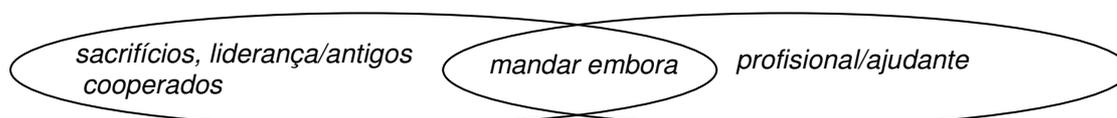


Figura 229 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mandar embora”  
Fonte: A Autora.

João parece revelar um receio implícito de ser classificado como ajudante e ser mandado embora como os outros cooperados antigos. Ele não está comparecendo na cooperativa com assiduidade, com o argumento de que está participando de muitas reuniões externas, que seu papel é político e tem que fazer contatos para “trazer as coisas” para a cooperativa. Ao buscar defender seu papel de líder, João parece correr o risco de ser classificado como ajudante pelos marceneiros, já que ele não domina o conhecimento de marcenaria. Tadeu explicita suas dúvidas em relação ao papel de João na cooperativa, por ele querer ser diferente dos demais, querer mandar no grupo e não trabalhar na produção. João se defende da possibilidade de ser mandado embora com argumentos de que conhece o cooperativismo, e busca construir seu papel de líder a partir da necessidade do grupo em fazer parcerias, conseguir clientes, cooperados e apoio financeiro para a cooperativa. Para conquistar a confiança do grupo, argumenta que já fez sacrifícios em nome da cooperativa, o que prova que ele não toma decisões visando seu interesse individual, mas o interesse do coletivo.

Talvez, esta construção discursiva de João, feita após a pergunta sobre os motivos para mandar um cooperado embora, revele não apenas a ambigüidade em relação a estes critérios, mas à contradição entre estas decisões e as práticas cooperativistas. Ao não ter critérios claros e objetivos para excluir um membro do grupo, sendo esta uma decisão autoritária, todos estão sob o risco de serem retirados caso tenham um conflito interno ou uma contribuição “duvidosa” para o grupo.

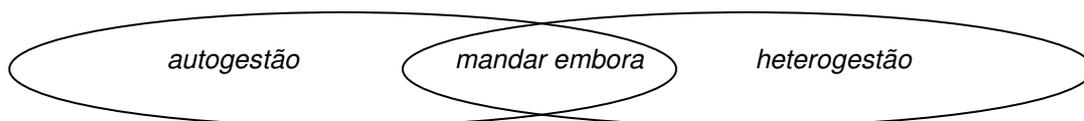


Figura 230 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mandar embora”  
Fonte: A Autora.

Na resposta fica implícito que João tem um receio de ser retirado da cooperativa caso não tenha seu papel como líder reconhecido e valorizado no grupo, por ser um critério muito ambíguo.

Por ser uma cooperativa os cooperados revelam que sabem que todos podem se recusar a sair da cooperativa por causa de um conflito com João, assim Nanci saiu apesar do grupo argumentar que ela não deveria fazer o que João estava falando. De forma geral, pode se observar nos relatos, vários argumentos em defesa da permanência na cooperativa por um cooperado que é pressionado a sair: o fato de ser um cooperado, e portanto um igual; o fato de ter feito um sacrifício em nome do grupo desmobiliza os argumentos de que aquele cooperado não deve permanecer na cooperativa; saber o que é cooperativismo e que neste modelo ninguém tem o direito de mandar um igual embora. Por outro lado, existem aqueles cooperados que não se sentem ameaçados, como é o caso, por exemplo, dos marceneiros hoje na cooperativa, eles tem um papel no grupo que ninguém pode substituir, fundamental, de produção do produto da cooperativa, que os cooperados antigos que permaneceram não dominam.

Outro aspecto do conflito no grupo que têm causado ambigüidade, refere-se à divisão dos ganhos entre aqueles que são “ajudantes” e aqueles que são “profissionais”. João defende que na cooperativa não pode existir essa diferença porque na cooperativa “todo mundo é dono”.

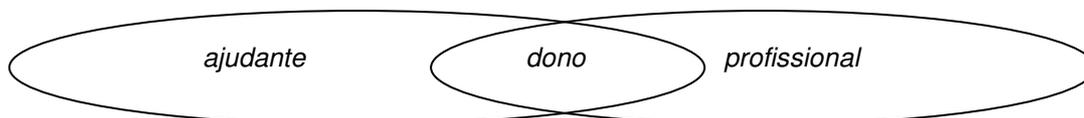


Figura 231 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “dono”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade em torno dos critérios que excluem ou integram os cooperados no grupo permite uma flexibilidade de empoderamento dos membros. Mas se os marceneiros decidirem sair da cooperativa, ela não tem mais produção e corre o risco de não conseguir se “reerguer”. Assim, o poder está com os marceneiros que definem os critérios de funcionamento do grupo, a menos que o grupo seja uma maioria que defenda e vote por outros critérios, com o risco de que com isto os marceneiros deixem de trabalhar na cooperativa.

A possibilidade de um poder intercambiável permite aos cooperados assumirem um poder individualizado e fragmentado em segmentos na cooperativa, que em seu extremo pode se revelar por meio de estratégias autoritárias e abuso de poder, justificados com argumentos também ambíguos acerca dos motivos que embasam o autoritarismo em relação àqueles cooperados que não têm seu lugar reconhecido na cooperativa. Por exemplo, os marceneiros versus os ajudantes,

os que sabem o que é cooperativismo versus os que não sabem, os que se sacrificam pela cooperativa e os que são individualistas, os que têm contatos políticos e os que estão trabalhando internamente na cooperativa; os que estão com a maioria versus os que estão defendendo suas opiniões individualmente. Isso ocorre sob o argumento de que a eles falta conhecimento ou comprometimento com a produção, tendo suas opiniões desvalorizadas, seu lugar de cooperado deslegitimado, levando à exclusão implícita ou explícita daqueles membros que não atendem ou compartilham dos critérios que têm legitimidade naquele momento na cooperativa.

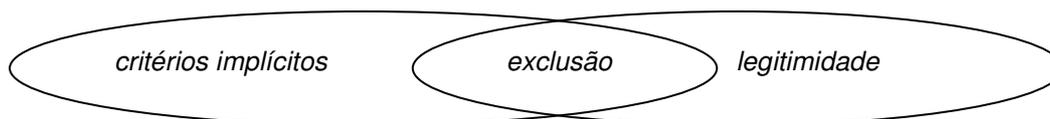


Figura 232 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “exclusão”  
Fonte: A Autora.

Assim, dependendo do lugar de empoderamento que está sendo legitimado pelo grupo, alguns cooperados têm seu discurso e suas decisões mais fortalecidas enquanto esse sentido prevalecer no grupo. Em alguns momentos o grupo valoriza mais aqueles que têm conhecimento técnico, e em outros momentos aqueles que se sacrificaram pelo grupo.

Considerando que os critérios são maleáveis e oscilam no grupo, pode-se inferir que as relações de poder internas determinam critérios que garantem poder ao grupo que no momento centraliza as decisões, potencialmente de forma heterogestionária e sem fazer a crítica ou uma reflexão considerando os princípios e valores do cooperativismo ou da Economia Solidária. Assim, com critérios ambíguos, tanto aqueles que “não trabalham igual” podem ser mandados embora porque não contribuem para a cooperativa, quanto aqueles que “não ajudam os outros” também podem ser mandados embora por não serem cooperativistas.

A ambigüidade de critérios permite uma flexibilidade que está funcionando conforme os cooperados negociam os lugares de poder implicitamente, tornando a cooperativa vulnerável aos cooperados que ocupam lugares de poder na cooperativa, seja porque possuem um discurso legitimado naquele momento pelo grupo, seja porque exercem um poder coercitivo em termos econômicos e de estruturação da produção. Os lugares de poder são freqüentemente legitimados pelo uso da ambigüidade presente no discurso que permeia o grupo ou quando a maioria apóia explicitamente um líder do grupo. Mas também são lugares oscilantes, conforme a escolha do grupo acerca do apoio dado aos líderes e aos argumentos destes líderes. O poder dado a algumas idéias organiza o grupo em torno da busca de legitimidade de um discurso. Este processo pode ser desencadeado pela busca de delimitação de critérios e de um esforço para estruturação de normas e processos internos para a cooperativa. Entretanto, estes discursos mudam conforme as necessidades mais prementes do grupo, não consolidando critérios estáveis, talvez pela multiplicidade de objetivos e expectativas dos cooperados em relação ao grupo, sejam estas expectativas de ordem econômica, afetiva, de reconhecimento ou empoderamento individual.

A ambigüidade em torno de “ajudante” e “profissional, “líder” e “cooperado”, permite que o papel de cooperado esteja constantemente oscilante, pois o poder ora é de quem tem mais conhecimento profissional e técnico, ora de quem está há mais tempo na cooperativa, ora de quem se sacrificou pelo grupo e afirma conhecer melhor o cooperativismo pela experiência. A ambigüidade permite que os cooperados integrem essa oscilação como parte do processo de estruturar a cooperativa, ou seja, como um processo naturalizado no grupo de defender lugares de poder, muito embora estas oscilações gerem, freqüentemente, rupturas internas no grupo, ora com a saída daqueles cooperados que produzem mais ou são “profissionais” porque não aceitam dividir os ganhos igualmente, ora com a saída ou retirada daqueles cooperados vistos como “ajudantes”, e que a eles é imputado o ônus de não ter um papel relevante no processo produtivo.

Infere-se que esta construção discursiva em relação aos que devem ser integrados ao grupo e aos que devem ser retirados do grupo, gera sentimentos igualmente ambíguos nos cooperados, que estão expressos nas relações estabelecidas entre os membros da cooperativa, em termos de confiança e desconfiança em relação ao grupo.



Figura 233 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “lugar no grupo”  
Fonte: A Autora.

Legitimar uma característica que o cooperado não possui pode torná-lo vulnerável em um momento de conflito e luta de poder no grupo. Assim, se torna difícil construir uma unidade, tendo em vista a luta de poder recorrente entre os cooperados para legitimar, reconhecer e valorizar seu próprio lugar no grupo. Na proposta da Economia Solidária esse reconhecimento da importância de cada um no processo produtivo e de estruturação da cooperativa partiria do pressuposto de relações democráticas e da confiança mútua entre os cooperados de que a cooperativa é um espaço de inclusão e não de exclusão.



Figura 234 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “dar certo”  
Fonte: A Autora.

A proposta do projeto desta cooperativa de acordo com os relatos, é de coesão e integração em torno de um objetivo comum, compartilhado entre os membros, para fazer a cooperativa “dar certo” em um modo de organização mais ou menos consensuado em torno dos objetivos, práticas e estratégias. Mas como este consenso parece não ser explicitado porque os sentidos ficam ambíguos, o projeto fica cotidianamente oscilando entre uma multiplicidade de

sentidos, critérios, estratégias, interesses. Dessa forma, o projeto da cooperativa não encontra sustentação além do discurso e do ideal de integração.

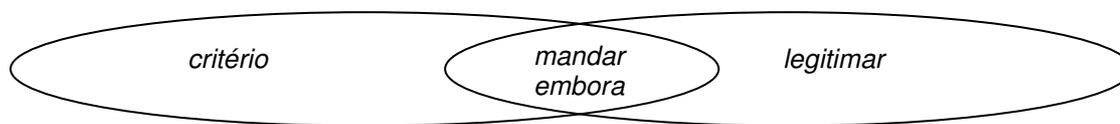


Figura 235 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “mandar embora”  
Fonte: A Autora.

Assim, se não fosse a ambigüidade discursiva dos membros, ao mesmo tempo em que João se coloca como o líder que avalia a contribuição de cada um, ele próprio poderia ser avaliado segundo seus critérios. Se os critérios para a retirada dos membros fossem explicitados e adotados pelo grupo, os mesmos argumentos que embasam a retirada de um membro poderiam ser usados contra João para retirá-lo da cooperativa. Entretanto, por meio da ambigüidade o poder de definição dos critérios fica oscilante, ora reforçando argumentos que apóiam uma decisão autoritária de João, e ora reforçando outros argumentos que podem ser usados de forma autoritária contra ele. Por exemplo, quando o argumento de “saber o que é cooperativismo” deixa de ser importante e o grupo passa a criticar um comportamento autoritário João pode ser mandado embora da cooperativa. Por não ter uma explicitação das normas e regras que organizam o grupo, esta coesão está sujeita às configurações das relações de poder internas, que é bastante oscilante na dinâmica grupal desta cooperativa, devido à ambigüidade em relação aos critérios, valores e objetivos compartilhados internamente.

João busca legitimar seu papel de líder no grupo integrando em seu discurso um conjunto de argumentos amalgamados na busca de fortalecer este lugar de poder. Por outro lado na busca de integrar diferentes sentidos, João torna ambíguos os sentidos que originalmente tinham outro significado. Como por exemplo, quando João associa ser cooperativista com a idéia de seguir um líder no qual o grupo confie como sendo um líder que se sacrifica por todos e trabalha pelo bem da cooperativa.

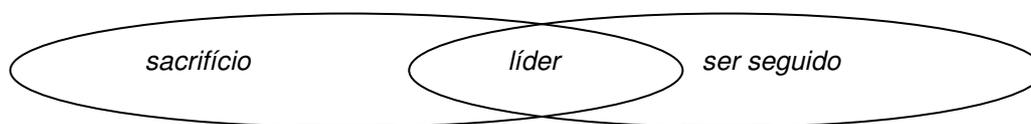


Figura 236 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder”  
Fonte: A Autora.

O discurso de João parece ser ambíguo nas descrições e análises dos fatos, por ter como objetivo implícito o de defender sua liderança. Ele constrói um discurso no qual ele se representa como uma pessoa que sabe o que é cooperativismo e defende os interesses da cooperativa. Nesta representação ele associa a possibilidade de sucesso da cooperativa à idéia de que os membros devem apoiar sua liderança.

Ao ser perguntado se ele considera importante que a incubadora ofereça o curso de cooperativismo para o grupo de novos integrantes, João relata:

*“É. É importante pra entrar mais um pouco da noção né, porque nós tamos mostrando a prática, agora a gente vai ver um pouco da teoria... a teoria ... esse mesmo... o curso que eu achava... quando nós fizemos o curso, eu acho que deveria ter chamado o grupo passado, os fundadores pra fazer também uma reciclagem, pra trazer, porque o que nós aprendemos lá nós trouxemos na prática né, o que nós aprendemos lá nós botamos em prática no grupo. Mais o grupo antigo não aceitava [...] que cooperativa é essa, porque num aceitavam muitas coisas. nós era nove, nós recuávamos [...] mais depois nós fomos ver, não é isso, somos todos cooperados, tomamos um choque grande, eu principalmente. eu tenho uma frase que a [professora] falou numa reunião nossa aqui, que aquilo ficou gravado, ela disse assim: se não tem dinheiro na cooperativa é um problema e se tem dinheiro o problema dobra, entendeu? Aí vem a desconfiança, todos eles são muito desconfiados.”*

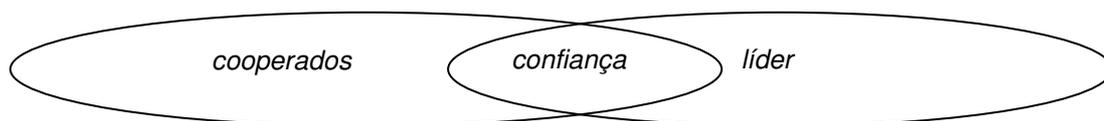


Figura 237 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “confiança”  
Fonte: A Autora.

João parece associar a diferenciação que os fundadores fizeram que divide a cooperativa entre novos e antigos cooperados com a falta de confiança entre os membros. Ele associa a desconfiança dos fundadores à falta de conhecimento acerca do cooperativismo e a não ter uma atitude cooperativista. Parece ficar implícito em seu discurso que em uma cooperativa não deveria haver desconfiança. A relação entre desconfiança e ser cooperado está muito presente nos relatos dos membros do grupo desde o início da fundação. Muitos cooperados acreditam que para haver união dentro da cooperativa é preciso que todos os cooperados confiem uns nos outros, do contrário haveria desunião.

Esteve presente nos relatos dos cooperados, que em uma cooperativa não precisaria haver controle de caixa porque todos deveriam confiar uns nos outros. Ao ler os relatórios da Incubadora acerca do processo de formação da cooperativa pode-se perceber que a equipe de formação buscou recorrentemente estabelecer alguns procedimentos de registro das atividades rotineiras da cooperativa para levantar dados mais sistematizados para um planejamento da produção e da organização do trabalho. Entretanto, infere-se que o grupo dos cooperados pareceu se organizar para atender a necessidades mais imediatas e para responder ao contexto cotidiano da cooperativa, sem priorizar a organização de estratégias para aperfeiçoar os procedimentos, prever demandas, fazer estimativas, avaliação dos processos, planejar metas, projetar a divisão do trabalho. Infere-se que os cooperados se organizavam para atender demandas vigentes, talvez

por ser esta uma forma familiar para eles de conceber o projeto, porque durante suas histórias prévias individuais tiveram poucos recursos materiais para pensar em termos de um planejamento de longo prazo. Dessa forma, infere-se que a função organizacional dos procedimentos de controle contábil e administrativo parece não ser reconhecida como necessária pelos cooperados. Infere-se que, neste contexto, a função política e relacional de se confiar uns nos outros se sobressai ao papel administrativo que o controle pode ter.

*“um dia nós tinha 164 banquinhos feitos, eu e a Márcia fomos contar, e os outros se inverteram com nós, dona Ana, dona Carmem, dona Maria, ficaram brava, éh vocês tão com desconfiança de nós, dáí eu falei “oh, vocês não aprenderam no curso, que a gente tem que, não é problema de desconfiança, é um direito nosso, nós fizemos as banquetas, vou contar quanta que tem”, a Márcia desistiu, eu contei até o fim e anotei num caderno. Elas falam você não pode ser assim, ter desconfiança, nós vamos trabalhar juntas...Eu falei, “não é isso, eu aprendi que eu tenho que ver, tenho que contar”, depois do final de semana tava faltando banquetas, só que eu já tinha visto que os outros tinham ficado bravo eu pensei o que adianta falar, eu sozinha ia se ferrar com outros”.*

Rita



Figura 238 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “organização do trabalho”  
Fonte: A Autora.

Desde o início da formação da cooperativa, a opinião do grupo é de que fazer o controle de caixa seria uma atitude de desconfiança. As tentativas de fazer controle contábil e administrativo por parte da incubadora talvez não se efetivavam por estarem envoltas na crença do grupo dos cooperados de que fazer o controle significaria não confiar nos outros cooperados. E no discurso dos cooperados, sem confiança o grupo não seria unido e não seria uma cooperativa.

Eles não fazem o controle de caixa porque é fundamental para a organização interna do grupo que eles acreditem que existe confiança mútua e que este é um grupo unido. Eles usam o argumento de não fazer controle administrativo das rotinas como uma prova dessa confiança mútua. No entanto, quando há um desvio de recursos, a desconfiança em relação ao cooperado sob suspeição gera ruptura dentro do grupo. Nesse processo, infere-se que o grupo associou a desconfiança interna à ruptura e a fragilização do projeto da cooperativa.

Eles parecem sobrepor sentidos ambíguos em relação a confiança e à organização do trabalho. Se por um lado eles significam as práticas de controle de entrada e saída de dinheiro como um sinal de desconfiança entre os cooperados, por outro a ausência de controle gera desconfiança, devido ao fato de que a ausência de controle foi utilizada para práticas desonestas no passado.

Por exemplo, a cooperativa tem uma dívida de ICMS acumulada durante os primeiros anos de sua estruturação. Quando não ocorria controle de entrada e saída de produtos e o dinheiro não era repassado para o presidente ou responsável, isso gerava uma desconfiança imediata no grupo de que estava havendo desvio de dinheiro e que o cooperado que o grupo desconfiava, deveria sair da cooperativa. De acordo com alguns relatos, naquele período, houve uma desconfiança de que João dividiu parte de algumas vendas entre os cooperados que não aceitavam a decisão dos líderes do grupo de dar prioridade para o pagamento da dívida, baseados na argumentação de que eles estavam trabalhando sem receber por algum tempo.

*“Você trabalha o mês inteiro, confiando que vai aparecer dinheiro, chega na hora... só dívida pra pagar! Eles ficava loco com [Ambrósio] que o [Ambrósio] falava... “[Ambrósio], vamo dividir dinheiro hoje?”. “Não, primeiro pagar a dívida” se sobrar eu divido”. Você só ouvia eles falar: “vai pra m[...], vocês só fala em pagar dívida, e a nossa dívida lá fora, ninguém fala nada?” Falava pra nós, pro [Ambrósio]: “não, e a nossa dívida lá fora, será que nós num come?” Mais é só pagar dívida, só dívida que nós pagava... daí, desanima né” Marta*

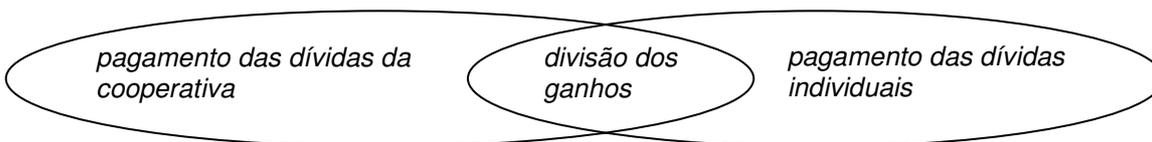


Figura 239 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão dos ganhos”  
Fonte: A Autora.

De acordo com os relatos, quando Ambrósio defendeu a prioridade no pagamento das dívidas, muitos membros do grupo discordaram porque estavam trabalhando sem receber há algum tempo. Esse impasse levou a vários momentos de muito conflito no grupo. Como o pagamento da dívida prevaleceu na tomada de decisão, um dos cooperados que queria receber e não teve sua demanda atendida negou ter vendido madeira sem nota, e assim alcançado seu objetivo. Ele vendeu a madeira sem relatar para o coletivo e parece ter ficado com os ganhos para si.

*“o João (2008/09) (F2. D.) entregava os paletes pra essa firma, trazia, entregava, mas não aparecia dinheiro e eu comecei a ficar sabe, meio estressar... e ver aquele pessoal e foi pegado um pessoal novo daí chegou o dia de fazer, nossa! Daí começamos, não sobrava dinheiro pra ninguém” Maria*

A desconfiança do grupo em relação a este se que vendeu a madeira foi imediata, gerando uma ruptura interna e várias interpretações diferentes acerca do fato, incluindo interpretações ambíguas de cooperados que não se posicionam explicitamente em relação a esse desvio. Essas interpretações ambíguas, ao mesmo tempo em que não concordam, também não

discordam do cooperado que recebeu o dinheiro sem relatar para Ambrósio e para os outros cooperados que defendiam o pagamento das dívidas sobre a venda de madeiras.

Ambrósio afirma que João havia vendido *paletes* sem nota fiscal para ficar com o dinheiro da venda sem contabilizar os ganhos que seriam destinados para o pagamento da dívida:

*“a Marta disse que ela num viu o dinheiro, a [cooperada A.] disse que num viu o dinheiro, mais ninguém foi capaz de chegar e dizer [...] preferiram ficar quieto porque eram amigos. ... O [cliente G] falou “eu vim no dia, paguei e num devo nada, paguei em dinheiro”, eu falei “eu nem sabia”. Aí o João sentado ali, ele falou “eu entreguei o dinheiro pro senhor [João]”. Ele num falou nem sim nem não e as muié tavam aqui na hora, viram eles negociar e num falaram também, eu falei “então vocês dividiram o dinheiro num é possível, que os caras pegaram e ficaram quietas e vocês num falaram nada”. Ambrósio*

João, que esteve sob suspeição, afirma que nada foi provado acerca da acusação de desvio de madeira que ocorreu naquela época e para subsidiar seu argumento, ele explica que foram os membros da cooperativa que o procuraram para que ele retornasse à cooperativa. Na época do retorno de João, a cooperativa estava reduzida a somente dois cooperados, Marta e Ambrósio, devido à uma grande crise que se sucedeu. Naquele momento, somente Marta procurou João e pediu para que ele retornasse para a cooperativa. Infere-se que Marta convidou João pelo fato de ele ter muitos contatos externos e conseguir trazer novos membros para a cooperativa. Durante as entrevistas, Ambrósio relata que quer apenas que a cooperativa pague as dívidas, e que não confia em João, mas se João for capaz de solucionar o pagamento das dívidas, Ambrósio apoiará seu retorno ao grupo. Ambrósio relata que seu objetivo atual na cooperativa é o de garantir que ela alcance condições para eliminar as dívidas, e que ele tem intenção de sair da cooperativa assim que a dívida estiver paga.

Infere-se que o sentido da confiança é central para o sentido de união para o grupo que está condensado e acumula muitas experiências conflitantes que se manifestam em forma de ambigüidade em relação à práticas que incidem nos processos de planejamento e tomada de decisão, no controle dos recursos, e na luta de poder e nas estratégias de busca de coesão grupal.

O relato de João (2008/09) (F2. D.), quando analisado no contexto dessa pesquisa, evidencia que ele almeja um lugar de empoderamento que é constantemente buscado e construído em seu discurso de que a cooperativa precisa de ter um líder. Também foi observada uma ambigüidade, em relação a como o grupo percebe e reage a essa construção de empoderamento no discurso de João (2008/09) (F2. D.). Infere-se que no grupo, cada um tem uma opinião diferente em relação a esta construção de João (2008/09) (F2. D.), embora todos tenham o mesmo comportamento diante da fala dele: o silêncio. O silêncio do grupo que se segue às falas de João (2008/09) (F2. D.) gera um campo significativo de ambigüidade porque não fica

explícito se o grupo está aceitando este discurso como legítimo ou discordando do que está sendo dito por João (2008/09) (F2. D.).

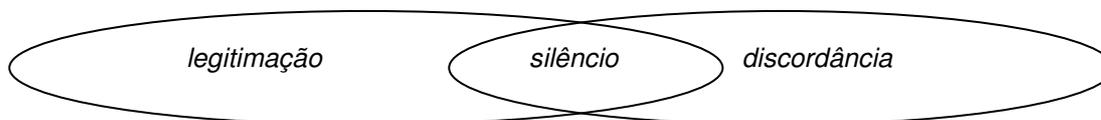


Figura 240 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “silêncio”  
Fonte: A Autora.

João (2008/09) (F2. D.) parece buscar construir um lugar de liderança no grupo, e parece gerar nos membros da cooperativa um receio de que ele queira assumir sozinho a cooperativa e posteriormente torná-la uma empresa. Esta é uma inferência que se faz a partir dos relatos nas entrevistas individuais e não na interação dos membros com João. O receio dos membros do grupo não fica explicitado nem na fala de João, nem nas interações deles com João. O silêncio do grupo em relação a João gera uma ambigüidade, e permite que os membros não se posicionem em relação ao seu discurso, evitando o conflito, pois acreditam que João (2008/09) (F2. D.) pode trazer novos cooperados para o grupo, fazer parcerias e assinar contratos com clientes. Somente nas entrevistas individuais alguns cooperados relatam que João tem uma posição autoritária no grupo. Eles dizem ter medo que o João (2008/09) (F2. D.) traga um grupo de pessoas que acreditem tanto nele que faça tudo que ele quer, e como estas pessoas não conhecem o cooperativismo vão seguir as regras dele.

*“Então no momento que for fazer curso.. agora, aí vai mudar a idéia do pessoal que tá no curso, esse pessoal que tá aí, vão ver qual direito que eles tem na cooperativa... é o desejo deles. Daí vão ver a reação deles com as idéias do João... se eles vão aceitar ou num vão aceitar a idéia do João ... pode ir contra a deles né...”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

O grupo parece ter visto colapsar sua proposta de autogestão diante de tantas crises e fragmentações e para reestruturar a proposta tomou algumas decisões tais como: retirar os cooperados antigos que não estavam indo para a cooperativa, convidar novos cooperados com conhecimento de marcenaria e trabalho com madeira, chamar um cooperado antigo que se propõe a fazer contatos com outros parceiros e trazer novos integrantes para assumirem a proposta da cooperativa. Assim o grupo parece estar priorizando aqueles aspectos que poderão agilizar a produção e a venda na cooperativa, e não os aspectos de inclusão social que antes tinham prevalecido na organização interna do grupo. Ao perceber que a cooperativa poderia fechar, os dois membros que permaneceram na cooperativa a fim de evitar seu fechamento, buscaram em João uma liderança como forma de “reerguer” a cooperativa. Embora o discurso de João pareça autoritário, ele parece buscar oferecer a segurança de que desta vez a cooperativa vai dar certo e, nesse discurso, parece resgatar a crença que estava perdida e que pode ser reencontrada por meio de um líder que coordene e tome as decisões em nome do grupo.

De acordo os relatos, alguns cooperados não concordavam que João tinha poder na cooperativa e nem que ele poderia mandar embora um cooperado, e viam nas ações dele os traços do autoritarismo que posteriormente foram relatados sobre a saída da cooperada Nanci. Entretanto, João (2008/09) (F2. D.) pareceu assumir a responsabilidade por colocar a cooperativa funcionando, dando a entender que os cooperados aceitariam sua liderança, pois de outra forma não conseguiriam produzir, comercializar, angariar novos cooperados e legalizar as ações da cooperativa.

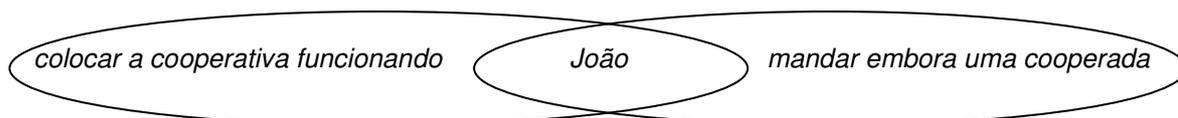


Figura 241 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “João”  
Fonte: A Autora.

João (2008/09) (F2. D.) deixa mais explícito no relato abaixo o que pensa sobre a tomada de decisão na cooperativa. Entretanto, os cooperados não se posicionam explicitamente em relação ao discurso de João ou em relação às decisões tomadas por ele no decorrer do processo. João afirma que somente quando houver uma organização heterogestionária é que será possível organizar a cooperativa:

*“a diretoria tem que tomar a decisão, se tiver errado assim; não, não vamos apresentar as propostas aos cooperados e a diretoria toma a decisão. Se deixar todos tomarem a decisão num vai pra frente. Por quê? Na verdade todos são donos, num é verdade? Todos são donos, mas a decisão num pode ser de todos, então a decisão tem que ser a diretoria que tem que tomar.”*

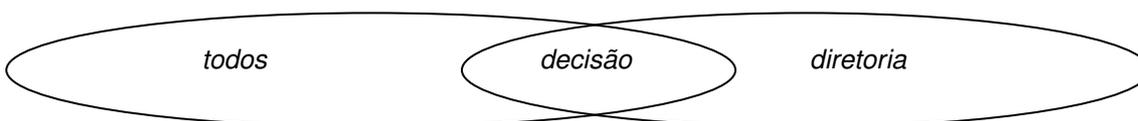


Figura 242 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisão”  
Fonte: A Autora.

Este é um discurso com afirmações que são questionadas pelo grupo que conhece o cooperativismo e fez o curso na universidade. Embora discordem, e falem do medo que sentem de que o João (2008/09) (F2. D.) “domine todo mundo”, eles não fazem enfrentamento e se mantêm omissos a este discurso. Infere-se que eles mantêm essa ambigüidade em relação a João porque reconhecem nele uma figura que pode ajudar a cooperativa a crescer e comercializar. Esta argumentação do grupo é apoiada pelo fato de que, na época em que João estava fazendo parte do grupo foi um período no qual a cooperativa estava recebendo material reciclado e vendendo para outras empresas, dando mais resultados econômicos quando ele estava vendendo os produtos da cooperativa. De acordo com o relato de João, embora ele tenha sido acusado de roubo e tenha saído da cooperativa, nada ficou provado. Após a saída de João teve alguns

contratos suspensos e posteriormente os membros saíram da cooperativa, ficando apenas dois membros.

Arendt<sup>515</sup> afirma que diante do colapso dos movimentos sociais dos trabalhadores houve uma busca por discursos autoritários no qual os indivíduos voltaram a se articular em torno de um discurso autoritário para buscar segurança e um senso de unidade grupal, assim a desilusão com o movimento social é substituída por um totalitarismo em pensamento e ação. Neste viés, segundo Hannah Arendt<sup>516</sup> “os movimentos totalitários são organizações maciças de indivíduos atomizados e isolados. Distinguem-se dos outros partidos e movimentos pela exigência de lealdade total, irrestrita, incondicional e inalterável de cada membro individual”

Assim, ao concordar que João deve retornar à cooperativa, ao mesmo tempo em que os cooperados abrem mão de sua autonomia por João ter um pensamento mais centralizador, eles começam a voltar a acreditar no projeto, em um futuro comum, na possibilidade de unidade e de sucesso da cooperativa. O discurso de João tem como efeito no grupo o de acreditar que é possível conseguir dar unidade ao projeto e fazer a cooperativa funcionar, crença essa que os membros que haviam permanecido no projeto já não tinham mais. Assim, João parece assumir, diante da ambigüidade do grupo, o papel de resgatar as expectativas individuais de crescimento econômico, mas que no entanto, chocam-se com as expectativas grupais de ser reconhecido como cooperado, como igual.

Para Adorno,<sup>517</sup> a forma de limitar a dominação é reconstruir a capacidade humana em se perceber, compreender e estabelecer as relações, de forma a se manifestar contra aquilo que não se concorda. Para que este processo aconteça não é preciso uma organização revolucionária, um movimento social revolucionário, mas a possibilidade de se pensar nas brechas abertas nas interações para o esclarecimento das relações no presente.<sup>518</sup> Estas brechas a cooperativa possibilita, entretanto, embora seus membros discordem da forma como João conduz a organização e os processos na cooperativa, parecem não explicitar suas divergências temendo que um conflito com João resulte em ruptura novamente, e perda da unidade grupal, e a perda da crença que a cooperativa pode “dar certo”.

Um sistema autogestionário cria brechas de emancipação para que haja futuramente uma transformação política e social se for capaz de manter as condições de uma prática autogestionária.

João (2008/09) (F2. D.) parece concentrar em seu discurso vários sentidos para fundamentar seu papel como líder no grupo. Ele parece condensar no discurso os sentidos compartilhados pelos cooperados em diferentes contextos: pela religião, pela economia solidária, pela luta política, incluindo sentidos de eficácia na empresa e nas organizações, de metáforas

515 ARENDT, Hannah. **Origens do totalitarismo**: anti-semitismo, imperialismo, totalitarismo. São Paulo: Cia. das Letras, 1989.

516 ARENDT, Hannah. **Origens do totalitarismo**: anti-semitismo, imperialismo, totalitarismo. São Paulo: Cia. das Letras, 1989. p. 372.

517 ADORNO, Theodor W. A teoria freudiana e o padrão da propaganda fascista. **Revista Margem Esquerda**: ensaios marxistas, n. 7, p. 164-190, 2006.

518 ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.p. 11.

acerca do comportamento animal, para defender seu papel de liderança no grupo e seu ponto de vista acerca do cooperativismo.

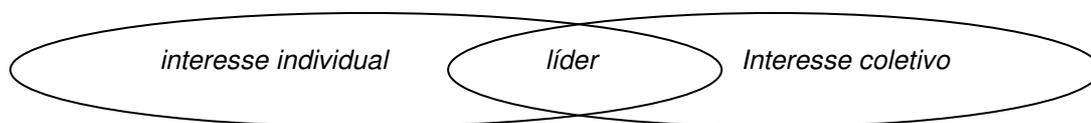


Figura 243 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “líder”  
Fonte: A Autora.

Ele parece ser capaz de, por meio do discurso, construir uma estratégia de argumentação e convencimento que silencia outros cooperados, ao mesmo tempo em que gera um sentimento de ameaça no grupo. Durante a entrevista dois cooperados antigos na cooperativa relatam ter medo de se colocar contra os argumentos de João (2008/09) (F2. D.) e que tem receio das intenções de João (2008/09) (F2. D.) na cooperativa. A intimidação por meio de um discurso condensado pode ser uma das estratégias utilizadas pela busca autoritária de poder no grupo. Infere-se que há uma ambigüidade nas decisões do grupo em relação a João porque por um lado os membros temem perder um cooperado que possa reerguer o projeto da cooperativa, por outro lado temem que este mesmo cooperado esteja no projeto apenas para usufruir as condições já estruturadas na cooperativa e sendo líder decida pelo fechamento da cooperativa e venda das máquinas visando seu interesse individual. Marta relata sem se referir a um cooperado ou outro que algumas pessoas do grupo querem esperar ter a posse das máquinas doadas para vendê-las, dividir o valor da venda e fechar a cooperativa.

*Tadeu (2008/09) (N. D.): “Mais pra falar a verdade o João (2008/09) (F2. D.) ele num bate com ninguém...”*

*Marta (2008/09) (F2. D.): “(..) o João (2008/09) (F2. D.) ele num é a pessoa que eu conhecia, eu não conhecia esse lado do João (2008/09) (F2. D.), o João (2008/09) (F2. D.) ele agora ta autoritário mandar que ser o dono ele que ser o dono, parece que ele que manda aqui, eu convidei ele pra...”*

*Batista (2008/09) (N. D.): “Ele fala como se fosse um patrão.”*

*Marta (2008/09) (F2. D.): “É, ele fala que é ele que manda aqui. Eu convidei ele pra vim pra cooperativa porque eu não queria que fechasse porque ele tinha idéias”*

Nas entrevistas com os técnicos da incubadora, eles falam que não entendem porque nenhum cooperado enfrenta o João (2008/09) (F2. D.) , porque não discordam dele explicitamente. Entretanto, duas integrantes da equipe da incubadora relataram que não conversam mais individualmente com João por se sentirem intimidadas por ele. De acordo com os

relatos das integrantes da incubadora, o discurso argumentativo de João (2008/09) (F2. D.) “deixa qualquer um sem fala” e o grupo desconfia que João ser o “dono” da cooperativa:

*“o primeiro dia que a gente foi lá conversar com ele, tava eu e o [estagiário] e ele começou a falar uns negócios que ele ia dá, que o pessoal ia começar lá trabalhando, ajudando a pagar dívida e que daí ele ia ajudar tipo... ajudar tipo... com alimentação e a passagem de ônibus né, então ia o pessoal, não ia receber nada, o dinheiro que o pessoal fosse produzindo ia ser pra pagar dívida. E falando assim de uma maneira que eu e o [estagiário] fomos ficando com medo que ele nos desse um sanduíche e um vale transporte já: “ó gente, vocês voltem amanhã”, “e vocês vão começara a trabalhar aqui agora comigo”, ele tem muito assim, nossa parece que ele queria escravizar o pessoal mesmo assim sabe e daí o pessoal vai trabalhando por comida e transporte sabe, o quê que ele queria? Isso que era o pior, ele queria que a cooperativa com as dívidas fosse ficar meio que tipo assim, só ele de cooperado a Marta e o Ambrósio sabe, daí, daí depois que quitasse a dívida é que esse pessoal que tava trabalhando por comida e por transporte ia entrar aí que ia ter uma assembléia de adesão desse pessoal, ou seja, ele queria ser o dono da cooperativa [...] as outras pessoas não abrem a boca nas reuniões... nem assembléia, nem as reuniões, são feitas com eles pra despistar, eles nem abrem a boca...” Sabina (2008/09) (IES)*

Infere-se nessa afirmação que os argumentos de João levam os demais a se calarem dando espaço para a ambigüidade, uma vez que os membros do grupo abdicam da autogestão por se omitirem diante dos sentidos articulados no discurso de João em defesa de sua liderança e de sua tomada de decisão individual na cooperativa.

A ambigüidade neste caso se refere ao uso de sentidos variados com um objetivo implícito de empoderamento por meio da liderança no grupo. O silêncio do grupo em relação ao discurso de João, pode sugerir uma ambigüidade na interpretação que o grupo faz das idéias e dos sentidos presentes na fala de João. Talvez o grupo não se posicione por não encontrar respaldo argumentativo para fazer a crítica em relação à forma como João vem conduzindo as decisões na cooperativa. Pode-se considerar que o grupo se mantém em silêncio diante do discurso de João (2008/09) (F2. D.) por não ter uma interpretação uniforme acerca do posicionamento de João em relação ao projeto da cooperativa. A rede de significações presente no discurso de João associa uma multiplicidade de sentidos. A ambigüidade do discurso de João combina diferentes redes de significação oriundas de diferentes contextos de experiência tais como a igreja, a associação de bairro, partido político. Dessa forma, nem todos os sentidos que apóiam o discurso de João são sentidos construídos com o grupo no contexto da experiência na cooperativa.

Assim como este processo pode estar presente na ambigüidade do grupo em relação ao discurso de João, pode estar presente em outras interações e dinâmicas grupais. Infere-se que os sentidos de uma rede de significação externa ao processo de negociação de sentidos que cada membro do grupo construiu anteriormente, pode não contemplar os valores e princípios que o

grupo está experienciando na cooperativa nos quais apóiam o projeto de cooperativa que o grupo busca construir.

Quando os membros, que compartilham o contexto da cooperativa, trazem de fora diferentes sentidos cuja significação não é imediatamente compartilhada pelo grupo, essa multiplicidade de sentidos pode gerar diferentes interpretações, gerando conseqüentemente, ambigüidades que permitem a eles conviverem com essas diferenças implícitas em seus sentidos, objetivos, discursos e valores.

Em uma situação de não explicitação dos sentidos, os sujeitos podem esperar que aquele que faz o discurso dê os elementos que integram o sentido para o grupo. Quando isso não ocorre, os diferentes sentidos tendem a ficar indiscriminados, gerando novas ambigüidades. Por exemplo, o papel de líder na cooperativa para João é explicitado no grupo, apesar dos seus membros compartilharem outras concepções de participação na cooperativa de forma mais igualitária. Mas ao ser explicitado, o discurso de João integra provisoriamente um sentido de liderança. Esse sentido é provisório porque foi integrado por um único cooperado, sem ter havido um processo de compartilhamento e negociação para aquele sentido que João dá. Há uma legitimidade dada pelo grupo, mas ao mesmo tempo, o grupo tem outros sentidos que não são explicitados em relação à concepção de liderança na cooperativa. Dessa forma, João integra alguns aspectos de sua representação de liderança, mas não todos.

Para João, seu sentido de liderança fica explicitado para o grupo a partir do momento em que ele diz que o líder manda nos outros cooperados. Mas o grupo não explicita se concorda ou discorda com o sentido dado por João para seu papel de líder no grupo. Por exemplo, enquanto os cooperados falam que a cooperativa precisa de uma coordenação e de uma liderança, os cooperados também afirmam nos relatos que ninguém pode mandar. Existe uma diferença de concepção de liderança para os cooperados e para João que fica implícita no não confronto, mas que fica explícita nas entrevistas individuais. Dessa forma os sentidos de liderança, permanecem indiscriminados, gerando ambigüidade em lugar de consenso.

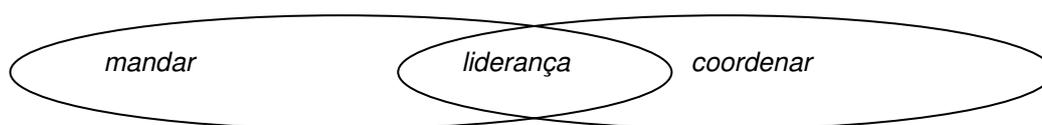


Figura 244 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “liderança”  
Fonte: A Autora.

Um contexto onde o sujeito tenha uma discriminação mais definida dos critérios, objetivos e estratégias que pautam a cooperativa, permite que ele diferencie os sentidos a partir de um sistema de valores compartilhado pelo grupo. Quando o sujeito participa na construção desses sentidos compartilhados no grupo, ele reconhece os sentidos que estão presentes no discurso, ele tende a reconhecer e valorizar os elementos explicitados no discurso e a manter latentes aqueles sentidos implícitos que podem gerar conflito. Porém, quando os sentidos do discurso não são compartilhados no grupo, os elementos em jogo tendem a ficar mais indiscriminados e implícitos.

Esta indiscriminação dos sentidos possibilita uma multiplicidade de interpretações pelos membros do grupo pois, ao não reconhecerem o valor de cada sentido, no contexto discursivo, os sujeitos podem utilizar os sentidos de forma indiscriminada e ambígua.

Por exemplo, podemos observar a condensação de diferentes formas de significação quando os cooperados associam vários sentidos, de outros contextos, ao termo **união** na cooperativa. Para discriminar o que significaria união em uma proposta da Economia Solidária, seria preciso diferenciar o projeto da cooperativa de outros projetos, como por exemplo, os projetos da associação de moradores e da igreja. Ao diferenciar o espaço da cooperativa, o grupo poderia valorizar aqueles aspectos que a diferenciam de outros contextos, tais como a democratização das relações de trabalho.

No entanto, não parece ser possível discriminar os diferentes sentidos sem reconhecer o contexto de onde eles se originam. Os diferentes sentidos presentes no discurso dos cooperados parecem ser originados de um entrecruzamento de diferentes redes de significação nos quais seus membros construíram suas experiências de trabalho, políticas, sociais e afetivas. Uma rede complexa de sentidos que torna os discursos no projeto da cooperativa carregados de múltiplas interpretações leva a diferentes possibilidades de valorização e significação dos sentidos presentes no discurso pelos cooperados.

A forma como cada um diferencia e interpreta o discurso da Economia Solidária depende dos sentidos que se tornam explicitados e diferenciados no discurso em relação a outros contextos e grupos. Esses sentidos podem ser reconhecidos por sua complementaridade com objetivos, expectativas e valores almejados pelo indivíduo e poderão ajudar a discriminar o projeto da cooperativa de outros modelos de organização, uma vez que somente no contexto da cooperativa que estes valores podem ser alcançados. Por exemplo, a participação e a democratização das relações de trabalho podem ser construídas no contexto da cooperativa, que a tornam diferente do contexto da igreja, da empresa ou do partido político.

Ao conhecer a proposta da Economia Solidária, o indivíduo entra em contato com um discurso novo acerca da autogestão que muito provavelmente ele não conheceu em outros contextos. Portanto, em relação ao discurso da Economia Solidária, ele inicialmente tem pouca participação nas discussões, como é o caso da maioria dos novos cooperados quando são integrados no grupo. A partir da experiência no contexto da cooperativa, os membros relatam que passaram a compreender como funcionava o projeto e passaram a ter elementos suficientes para discriminar naquele conjunto discursivo quais são os valores e objetivos que são similares ao cooperativismo. Eles passaram a discriminar como o projeto da cooperativa possibilitaria uma forma de realizar seus próprios objetivos e valores.

Em uma situação de não participação no contexto da cooperativa, o indivíduo pode ter mais dificuldade em discriminar os sentidos que estão presentes no discurso de quem faz a proposta. Ele pode não conseguir diferenciar os sentidos presentes ou valorizar aqueles que poderiam ser mais importantes no discurso.

Portanto, o valor dos sentidos que estão no discurso depende dos sentidos que são discriminados pelo indivíduo. No caso da cooperativa pesquisada, o discurso do projeto da Economia Solidária foi feito primeiramente pelos líderes partidários. Esses líderes representavam o partido político que apoiou o assentamento da comunidade e posteriormente apoiou a construção das casas, inclusive com a presença, na década de 80, de um dos mais importantes políticos do Estado. Nesse contexto de participação na comunidade, os membros que entraram no projeto se tornaram participativos na construção dos sentidos da cooperativa, valorizando, interpretando, significando o discurso da Economia Solidária a partir de sentidos compartilhados na comunidade e do repertório construídos pelos líderes políticos que apoiaram o projeto na comunidade. Talvez por isso, o sentido de união e de confiança seja tão importante e tão presente para esse grupo na cooperativa pois são até hoje envolvidos com associações de moradores e com o partido político que apoiou o grupo no assentamento.

*“o policial chegou “que bagunça é essa aqui, quem é o chefe dessa bagunça aqui”, e ele diz “não, isso aqui não é bagunça, isso é um assentamento de pessoas”, e mostrou pra ele o papel com a assinatura do governador, então nós ficamos, aqui era um matagal tão grande [...] A gente teve que começar bem do começo, começamos bem... aquele mesmo dia começamos a trabalhar, homem, mulher, criança, arregaçamos as manga, abrimos uma rua...” Dulce*

Os sentidos dos líderes políticos são discriminados e valorizados em termos de “promessa” de realização dos objetivos e expectativas dos indivíduos. A confiança depositada no líder do partido político é investida na proposta do cooperativismo.

*“o [representante do partido político] passou aqui dando uns papel pra gente fazer o curso, daí falei, pensei comigo “Ah menina, aqui um curso para fazer cooperativismo”, daí... ele passou, conversou com a gente, e eu me interessei. Até convidei mais pessoas pra entrar né. Sei lá, eu sou muito interessada pra fazer as coisas, eu gosto, eu faço porque gosto...” Tereza*

Os indivíduos procuram no discurso da Economia Solidária os elementos de “promessa” de realização de seus objetivos e expectativas individuais. Esses sentidos são discriminados no discurso da Economia Solidária, ganhando um poder de “realização” no imaginário dos indivíduos.<sup>519</sup> Este processo de condensação de sentidos também aconteceu no grupo pesquisado em relação à incubadora porque o discurso em torno da Economia Solidária era feito pelo “pessoal da universidade”. Ou seja, eram pessoas que tinham, no imaginário do grupo, um conhecimento que ninguém mais possuía, sendo isto visto como uma oportunidade, participar de uma proposta que a universidade estava apostando e os ajudando a concretizar.

---

519 ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

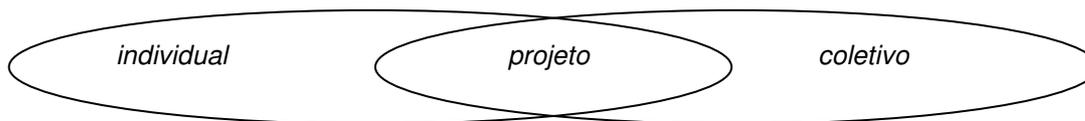


Figura 245 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “projeto”  
Fonte: A Autora.

As concepções ideológicas divergentes são expressas nos conflitos e contradições presentes nas dinâmicas que ocorrem na cooperativa. Os diferentes interesse e objetivos que estão envolvidos nessas concepções geram oscilação entre os objetivos econômicos e políticos que pautam as escolhas e decisões que a cooperativa vai assumindo no seu processo de estruturação. A multiplicidade de princípios e valores advindos dessas concepções parece fragmentar a unidade do projeto e colocar em risco a coesão interna do grupo, pois nos momentos de tomada de decisão, o grupo se vê diante do desafio de priorizar um objetivo em detrimento do outro. Devido à dificuldade de negociar esses conflitos, seus membros parecem buscar a coesão do projeto integrando as diferentes concepções em um discurso ambíguo que possibilita a expressão de diferentes valores e princípios mas que, no entanto, não possibilita a explicitação dos pontos de tensão que emergem dessas diferenças. No entanto, a manutenção da ambigüidade pode levar à ruptura do projeto por adiar a explicitação e a negociação dessas diferenças, que se tornam dicotomizadas.

Assim, ao buscar uma coesão sem a explicitação destes pontos de tensão, o grupo sustenta uma indiferenciação dos elementos conflitantes presentes nos diferentes objetivos. Ou seja, ao mesmo tempo em que a ambigüidade permite a convivência de uma multiplicidade de objetivos, ela não possibilita a explicitação daqueles pontos de tensão que precisam ser reconhecidos para serem integrados no projeto coletivo a partir de uma negociação.

Enquanto os pontos de tensão permanecem na ambigüidade, eles convivem no espaço da cooperativa até o momento em que o grupo, não conseguindo mais sustentar essa tensão, dicotomiza os objetivos e toma decisões pautadas, ou por aqueles objetivos que representam a expectativa mais urgente para seus indivíduos, ou por aqueles que contemplam os interesses da maioria. Assim o grupo intercala sua tomada de decisão em escolhas que, ora tendem a atender as necessidades individuais e ora tendem a buscar fortalecer o projeto da cooperativa. Perceber esses objetivos de forma dicotomizada pode levar o grupo a rupturas internas que poderiam ser superadas por um processo de negociação das diferentes expectativas individuais.

Encontrar um caminho político para conduzir esse processo de negociação parece implicar em reconhecer as tensões e encontrar as estratégias de explicitação das diferenças que promovam a integração e não a fragmentação do grupo. Nesse processo, a ambigüidade parece adiar os conflitos tornando-os cada vez mais complexos e intensos, por condensarem, nos momentos de polarização, sentidos opostos e politicamente paradoxais.

A autogestão ao pressupor que os objetivos da maioria devem prevalecer mesmo que uma minoria no grupo se sinta prejudicada parece criar uma orientação que valoriza as escolhas e

os objetivos da maioria. Assim, a maioria dos membros da cooperativa estudada optou por tomar algumas decisões que levaram a saída de alguns membros do grupo que não tiveram seus objetivos contemplados. Infere-se que a condução da tomada de decisão esteve baseada em uma idealização que valoriza o coletivo e que não avaliou o impacto nos indivíduos. A saída desses membros que não concordaram com a maioria levou a cooperativa a uma crise interna. Talvez a idealização trazida pela proposta da Economia Solidária valorize uma decisão majoritária como se esta por si só pudesse dar sustentação ao grupo e ao projeto. Entretanto, em um projeto onde convivem objetivos diferentes, por um lado a inclusão social e por outro a inserção econômica no mercado capitalista, a maioria que compõe o grupo pode estar priorizando um objetivo em detrimento do outro e assim gerando fragmentações no grupo. Encontrar uma forma de integrar as diferenças nos momentos de tensão e tomada de decisão parece ser um grande desafio para este projeto, que pode não ter encontrado ainda uma forma viável de resolução por meio da autogestão, já que as decisões da maioria acarretam uma crise no grupo da cooperativa. Ou seja, a integração destes objetivos parece requerer uma forma de autogestão que possibilite a explicitação das diferenças ao longo do processo por meio de negociações de sentidos e não somente no momento de tomada de decisão nos quais irão se optar por um objetivo em detrimento de outros.

Esta possibilidade de integração dos objetivos que a Economia Solidária pressupõe parecem requerer do grupo a superação da dicotomia entre o *i* e o coletivo, que pode acontecer ao serem criados espaços coletivos para que o indivíduo expresse suas necessidades e interesses no contexto da cooperativa.

Embora os projetos coletivos priorizem os objetivos comuns do grupo, estes precisam primeiramente ser consensuados. Em um projeto que busca integrar objetivos que podem ser conflitantes na tomada de decisão, o grupo pode criar uma idealização de que as decisões da maioria são legítimas em si mesmas para evitar o processo de explicitação das diferenças e discussão dos objetivos e estratégias que envolvem a resolução dos impasses. Esta legitimidade dada a priori para as decisões da maioria pode criar uma dicotomia entre indivíduo e coletivo que pode acarretar uma falta de reconhecimento dos interesses e necessidades individuais que são diferentes das necessidades coletivas dentro do grupo. Superar a dicotomia que diferencia o indivíduo do coletivo, pois pressupõe que a proposta em si mesma vai garantir o atendimento de valores, princípios e necessidades comuns ao projeto coletivo o qual a priori, não dependeria dos membros individualmente.

Entretanto são as escolhas tomadas na dinâmica social que potencializam alguns valores em detrimento de outros. O projeto da Economia Solidária, em si mesmo, não exime seus participantes de dúvidas geradas na condução do processo, nem de conflitos nas suas escolhas cotidianas que implicam em priorizar o coletivo em detrimento do individual.

Em um projeto coletivo os princípios e valores precisam ser explicitados para que os indivíduos optem por participarem ou não do projeto e assim avaliem as decisões individuais a

partir dessa proposta coletiva. Para Machado,<sup>520</sup> “o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam”. Neste processo, cada um individualmente levará em consideração seus valores e princípios ao tomar a decisão de ingressar no projeto ou não. Quando ocorre ambigüidade em relação aos objetivos do projeto, poderá haver ambigüidade em relação ao comprometimento individual do projeto. Quando a proposta coletiva é ambígua, cada um individualmente selecionará aqueles princípios e valores que serão predominantes em um determinado momento para interpretar e avaliar os eventos e situações que ocorrem na cooperativa a partir de suas prioridades e interesses individuais.

A exigência que a Economia Solidária faz para que seus membros integrem objetivos econômicos e objetivos políticos em um projeto coeso impacta no tensionamento das diferenças internas no grupo. Este tensionamento pode levar os indivíduos a desenvolverem estratégias para lidar com as tensões e conflitos cotidianos, usando a ambigüidade como uma forma de garantir a coesão do grupo enquanto as tensões entre estes diferentes objetivos permanecem indiferenciadas e por isso mesmo não resolvidas.

No projeto, percebe-se o desafio de integrar interesses econômicos e objetivos políticos na cooperativa. Este desafio não é uma tarefa individual e portanto só pode ser alcançada quando os indivíduos encontram no grupo um espaço de construção coletivo. Os indivíduos manifestam nos relatos a necessidade de um espaço de expressão desses conflitos e de mediação desta multiplicidade de sentidos demandando principalmente da incubadora a orientação nas decisões que devem ser tomadas cotidianamente. Em alguns momentos dos relatos fica evidente a preocupação dos cooperados em “ocupar o tempo” com reuniões ao invés de ocupá-lo produzindo. O grupo parece oscilar entre momentos nos quais as reuniões são mais freqüentes e o debate mais intenso, com a participação de todos os cooperados, e outros momentos de maior produção e a preocupação com a inserção no mercado, mas com menor participação dos cooperados tanto na tomada de decisão quanto no controle contábil e administrativo da cooperativa.

Assim percebe-se que há uma oscilação que pode ser decorrente da multiplicidade de objetivos que convergem ou divergem no espaço de trabalho do grupo ao invés de serem integrados, resultando em uma priorização de diferentes estratégias e práticas internas na cooperativa. Nos processos de oscilação os sujeitos expressam os sentidos, reflexões e idéias de forma implícita e dispersa, tornando o processo destas mudanças para práticas mais autogestionárias um processo de reflexão individual, porque não está sendo explicitado para ser negociado e consensuado no grupo. Os sentidos individuais permanecem não expressos no discurso e os sujeitos parecem não assumir diante do grupo um posicionamento. A não diferenciação dos sentidos permite que os indivíduos possam permanecer em um discurso

---

520 MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional : um estudo de caso nenhum contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4 , n. 1, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482005000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 jul. 2009.

ambíguo, que abarca uma multiplicidade de sentidos que não se excluem e que convivem de forma indiferenciada.

A ambigüidade que o grupo vivencia parece criar uma integração provisória entre essas diferenças mas que não oferece estabilidade para as práticas cotidianas de trabalho. Essas oscilações podem ter gerado inseguranças no grupo a respeito dos critérios e princípios que estão apoiando o que será decidido e priorizado a cada momento, dúvidas a respeito de qual direção será dada para a cooperativa e o que cada um deve esperar individualmente da cooperativa.

A presença da oscilação parece evidenciar a dificuldade de integração dos diferentes objetivos, causando um momento de indiferenciação pelo qual os indivíduos da cooperativa passam ao buscar estruturarem as práticas em consonância com os discursos. A análise das manifestações da ambigüidade no discurso presente nos relatos pode evidenciar a forma como essa indiferenciação ocorre no espaço coletivo e seu impacto nos processos grupais, possibilitar que os indivíduos não precisem lidar com as diferenças individuais.

Esse processo de indiferenciação parece ser uma forma que os indivíduos encontram para lidar com um projeto que ainda não tem um universo semântico estruturado pelo o grupo, no qual os sentidos estão sendo construídos ou desconstruídos a partir de escolhas e reflexões que os indivíduos fazem seja no sentido de transformação das práticas vivenciadas no capitalismo seja no sentido da reprodução dessas práticas com as quais estão mais familiarizados.

*Marta (2008/09) (F2. D.): “Aqui num tem negocio de auxiliar, de ajudante nem de marceneiro se sujar tem que limpar todo mundo tem que fazer o seu serviço, eles sujaram eles limparam “eu num sou ajudante de vocês não, pode limpar aqui”..*

*Tadeu (2008/09) (N. D.): “Por que marceneiro num perde tempo pra limpar...”*

*Marta (2008/09) (F2. D.): “Ah marcenaria empresa, só que aqui não...”*

*Tadeu (2008/09) (N. D.): “É que os outros num tem a produção que o homem faz, por exemplo, vocês tão fazendo outra coisa e aqui também vai ser a mesma coisa...”*

*Marta (2008/09) (F2. D.): “Aqui não ...”*

A cooperativa propõe uma transformação na forma de organização do trabalho, na qual os sujeitos são chamados a sair de uma posição de submissão na hierarquia de trabalho para uma posição de autonomia como produtores dos sentidos compartilhados na construção de um projeto coletivo.

No início da análise foram apresentados os diferentes contextos que surgiram nos relatos dos cooperados cujos sentidos foram abordados neste capítulo e estão apresentados graficamente mostrando a intersecção entre diferentes sentidos que compõem o espaço complexo na cooperativa. O espaço da cooperativa parece se caracterizar como um espaço no qual são investidos diferentes expectativas e objetivos mais do que como um espaço que oferece um único sentido que possa possibilitar explicitamente um único objetivo dado a priori para os indivíduos.

Por não encontrarem nesse espaço um objetivo pré-estabelecido, os indivíduos parecem ter investido diferentes expectativas em relação à cooperativa. Alguns cooperados investem na expectativa de ganho econômico, outros na expectativa de assistencialismo, de proteção e segurança, outros na expectativa de exercer a liderança e o poder dentro do grupo, outros na expectativa de obterem uma aceitação e reconhecimento que não obtiveram em outros espaços. Essas expectativas estão presentes nos relatos e muitas delas foram frustradas no decorrer do processo de estruturação e de tomada de decisão na cooperativa devido às constantes crises e fragmentações no grupo.

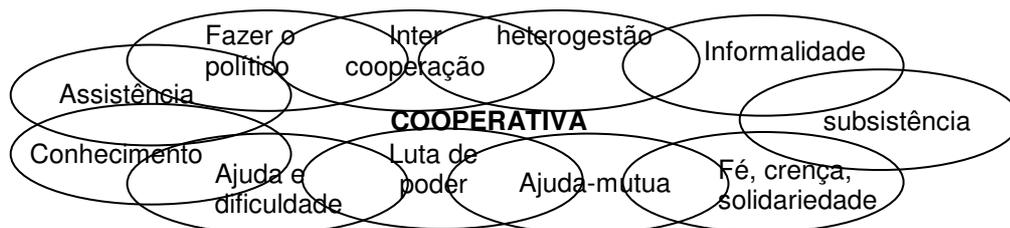


Figura 246 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa”  
Fonte: A Autora.

A busca de construir um modelo não hierarquizado e flexível em uma cooperativa pautada pela Economia Solidária, parece ter criado neste grupo um contexto onde a ideologia dominante do capitalismo dá espaço para outras formas de relação de poder, baseadas em sistemas de valores híbridos, entre a religiosidade e a família, a comunidade e o partido político, entre as amizades e as relações de parentesco, entre as relações de gênero e de profissão, relativizando posições e dicotomias. Os conflitos parecem salutares, embora o grupo lute para encontrar formas de estabelecer a colaboração e a solidariedade no processo produtivo e deliberativo. Para Sato e Esteves,<sup>521</sup> “a existência desse conflito demonstra já que a organização é autogestionária, demonstra que ocorre mais que ordenação, subordinação e resistência, fazem-se negociações cotidianas de significados, interesses e coisas, ocorre interação social com direito a voz e voto.”

Analisar o discurso dos membros da cooperativa é buscar compreender um microcosmo da sociedade que busca organizar um projeto democrático, um espaço novo de organização onde ainda não estão definidos os lugares de poder, há flexibilidade no discurso, se reconstruem verdades sobre a organização do trabalho; há um espaço ambíguo no qual

discutir as peculiaridades de nossa sociedade é também estudar as zonas de encontro e mediação, essas praças e adros dados pelos Carnavais, pelas procissões e pelas malandragens, zonas onde o tempo fica suspenso e uma nova rotina deve ser repetida ou inovada, onde os problemas são esquecidos ou enfrentados; pois aqui – suspensos entre a rotina automática e a festa que reconstrói o mundo – tocamos o reino da liberdade e do essencialmente humano.<sup>522</sup>

521 SATO, Leny; ESTEVES, Egeu. **Autogestão**: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar. São Paulo: ADS; CUT, 2002. p. 04. Disponível em:

<[http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao\\_Possib\\_Ambig.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao_Possib_Ambig.doc)>. Acesso em: 01 ago. 2009

522 DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990. p. 15-16.

Este projeto coletivo é construído a partir de uma multiplicidade de interesses e sentidos individuais, que são levados para a cooperativa por terem os indivíduos convivido anteriormente com diferentes grupos nos quais eles tiveram, ou não, esses diferentes objetivos atendidos. Os cooperados parecem investir no projeto da cooperativa os sentidos de união vividos no espaço da igreja, os sentidos de ajuda mútua vividos no espaço da comunidade, os sentidos de luta política vividos na luta pela moradia, os sentidos de organização do trabalho vividos prioritariamente nos modelos de organização heterogestionários. Dessa forma, os cooperados ingressam na cooperativa trazendo expectativas que muitas vezes foram frustradas em sua história de vida e que encontram no discurso da Economia Solidária e no espaço da cooperativa a possibilidade de realização de expectativas e interesses individuais. Apesar da proposta da Economia Solidária visar uma transformação ampla e coletiva, é no espaço da cooperativa que os cooperados parecem esperar superar a desigualdade econômica enfrentada durante toda a sua história de vida. Eles buscam encontrar a possibilidade de inclusão social em uma proposta que é idealizada como transformadora em longo prazo e que cala fundo na demanda imediata de cada um.

O multipertencimento a vários grupos, no entendimento de Simmel,<sup>523</sup> leva a uma diversidade de combinações de relações que diferenciam os indivíduos entre si. Assim, os indivíduos participam de um número maior de grupos quanto mais diversificados sejam seus interesses. A característica que compartilha com o grupo o torna um igual e a partir desta igualdade sua individualidade se homogeneiza, entretanto essa diversidade é organizada de maneira própria para cada indivíduo, diferenciando-o dos demais. Quanto mais grupos e experiências os indivíduos compartilham mais difícil será que encontre um grupo no qual ele compartilhe mais de uma característica ou interesse comum. O indivíduo, na sociedade complexa, encontra sua individualidade não tanto pelos papéis específicos que ocupa em seu grupo, mas pelas diferenças que se destacam ao se relacionar com outros membros de um mesmo grupo. Se as diferenças são muitas e impactam na coesão do grupo, estas podem ser minimizadas por meio de uma indiferenciação, a fim de possibilitar a integração grupal.

Os indivíduos fazem seu investimento psíquico no ideal da proposta, gerando uma ampla variedade de sentidos que são incorporados nos discursos e nas práticas da cooperativa, mas esta variedade de expectativas permanecem latentes, muitas vezes sem serem explicitadas, gerando uma ambigüidade que só é confrontada em momentos críticos, de tomada de decisão e de crises na cooperativa, e que levam a fragmentações internas e conseqüentemente à saída de membros da cooperativa.

Esses diferentes objetivos e sentidos encontram, dessa forma, dificuldade para serem integrados pois criam um espaço complexo e conflitante de intensa convivência que tem sido abrandado por meio da ambigüidade.

---

523 SIMMEL, G. A multipertença e a construção das identidades individuais. In: DARRÉ, Jean Pierre. **A produção do conhecimento para a ação**: argumentos contra o racismo da inteligência. Lisboa: Instituto Piaget, 2002. p. 243-245.

#### 7.4 DIMENSÃO INTERGRUPAL, DE FORMAÇÃO E ASSESSORAMENTO: ANÁLISE DA AMBIGÜIDADE NO DISCURSO DOS MEMBROS DA EQUIPE DA INCUBADORA IES

*“Tudo se reduz ao diálogo,  
à contraposição enquanto centro.  
Tudo é meio, o diálogo é o fim. Uma só voz  
nada termina, nada resolve. Duas vozes  
são o mínimo de vida.”  
(Mikhail Bakhtin)*

Este capítulo procura analisar algumas questões presentes na forma como os membros da equipe da Incubadora IES expressam as ambigüidades ao relatar os conflitos internos da equipe e dos grupos incubados, as concepções de Economia Solidária que baseiam as reflexões acerca do processo e as práticas de organização do trabalho entre os membros da equipe e com os grupos Incubados, especialmente na cooperativa CES.

A ambigüidade em relação ao método e ao papel da incubadora pode impactar para seus membros em uma indefinição da condução do processo participativo nos grupos incubados. As ambigüidades presentes nos relatos dos técnicos da incubadora expressam indiferenciações nas questões teóricas e metodológicas que baseiam o projeto e que parecem ficar implícitas na atuação da equipe no processo de formação e incubagem dos grupos. Estas ambigüidades podem estar produzindo um campo de possibilidades de interpretação acerca dos sentidos e concepções de Economia Solidária, tanto nas suas práticas internas da equipe quanto em sua atuação nos grupos incubados. Esta ambigüidade pode estar sendo reproduzida, tanto pelos integrantes da equipe da incubadora, quanto pelos membros dos grupos incubados sem uma discriminação de seus efeitos no processo de formação da proposta autogestionária. Joana relata que houve um momento em que havia espaço de discussão na incubadora, e que neste momento há fragmentações internas na equipe. Quando fala sobre a presença de práticas diferentes nos grupos incubados:

*“acontece muito... até porque hoje a gente não tem um encontro junto, um encontro todo mundo, então isso tem acontecido muito mais, com muito mais freqüência” ... “[antes] eram pensamentos muito parecidos, então... assim, eles também compartilhavam do mesmo modo de trabalho, do mesmo pensamento a respeito dos trabalhadores, da comunidade, era mais fácil pra tirar um consenso... agora não, agora é muito difícil, muito difícil você compartilhar com alguém.”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 247 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação”  
Fonte: A Autora.

Este capítulo priorizou a análise daqueles aspectos relatados, tanto pelos membros da incubadora, quanto pelos membros da cooperativa incubada, vistos como questões problematizadoras em torno da estruturação da cooperativa e que envolveram ambigüidades impactantes na experiência do grupo em relação a sua estruturação. Dessa forma, priorizou-se nessa análise a atuação da incubadora no processo decisório do grupo, a definição de sua metodologia de trabalho nos grupos incubados e sua relação com os objetivos e princípios da Economia Solidária.

*“assim cada vez mais eu tenho me convencido de que nossas ações nosso funcionamento está totalmente na comunidade, sabe, então tem gente que está desestruturado... eu não vou lhe passar uma estruturação, como passar uma segurança, uma estruturação... se a gente está desestruturado... então eu acho que reflete, e eu acho que... eu acredito, não tenho dados assim, alguma ação em específico pra exemplificar, mas eu acredito...”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 248 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação”  
Fonte: A Autora.

As ambigüidades presentes no discurso dos técnicos da incubadora analisada, com relação à delimitação metodológica da proposta de incubagem sugerem uma problematização acerca do papel da Incubadora na formação do grupo incubado. Essas ambigüidades sugerem a existência de conflitos, impasses e divergências que não são explicitadas, e que, segundo os relatos de algumas entrevistas, pode ter um impacto no trabalho da incubadora com os grupos. *nem nós estamos todos de acordo, que o modelo cooperativista que o modelo solidário de economia é o melhor. Então isso acaba gerando uma dúvida na comunidade* Sabina (2008/09) (IES- C. Humanas)

O objetivo desse capítulo é descrever como, nos relatos dos técnicos, os conteúdos discursivos da Economia Solidária permeiam a construção das relações internas da equipe e impactam nas relações com os grupos com os quais trabalham.

A análise procura diferenciar essa multiplicidade de sentidos que se encontram indiscriminados no discurso dos técnicos da Incubadora e que contribuem para a construção do projeto comum da equipe da incubadora. No discurso, essas ambigüidades integram uma diversidade de sentidos compartilhados pelos membros internamente no projeto. Um exemplo desta integração é a busca de formar uma equipe interdisciplinar que execute e compartilhe diferentes conteúdos disciplinares, execute atividades que envolvem conhecimentos específicos em educação, direito, psicologia, administração, entre outros, e que busque integrar diferentes metodologias e visões de mundo oriundos de campos epistemológicos diversos de forma que

contribuam para a construção de um projeto comum interdisciplinar apoiado na integração dos diferentes.

Esta busca de integração interna da equipe contribui para diferenciar este projeto de outros programas de extensão desenvolvidos pela Universidade que estão baseados em um modelo que não visa a autogestão, a democratização das relações de trabalho ou a inserção econômica de grupos excluídos. Ela contribui para diferenciar este projeto dos outros que ocorrem em outros contextos de trabalho na universidade tais como projetos que envolvem práticas de transmissão de saber, práticas de atendimento assistencial ao público e outras práticas de extensão presentes na atuação da universidade na comunidade. Em face desta multiplicidade de práticas e concepções alguns membros da incubadora relatam que o que todos que estão no projeto têm em comum é o fato de se sensibilizarem com as condições de pobreza das comunidades carentes, de fazerem parte de um grupo “contra-hegemônico”.

*“eu acho que existe um lado, que nós estamos, e que na realidade vem de todos os movimentos, que não é só a economia solidária... eu acho que a economia solidária faz parte de um todo... de uma estrutura que é contra-hegemônica, que estava tendo ... eu vou buscar uma alternativa, se está buscando uma alternativa muito diferente... de relações diferentes... eu acho que então aí é que a economia solidária tem uma coisa em comum... mais aí ela tem que estar articulada com os outros movimentos, o que eu vejo é que no fundo nós estamos fragmentados...”* Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)

*“você se alia a um desses grupos, quer dizer, ou ao grupo que encontra um embate... e quer mudar isso que está posto, quer dizer, um grupo contra hegemônico ... ou você se alia no grupo hegemônico, então eu acho que aí é que se distingue...”* Horácio (2008/09) (IES-C. Humanas)

*“O quê que é economia solidária afinal de contas, se você for buscar aí alguns espaços você vai e diz pô, mais isso aqui não é economia solidária nem aqui e nem na China! Sabe, então você vai buscar... não sei se o próprio mapeamento delimita bem isso porque ali ... se você for buscar... tem coisa ali que não é compatível com a economia solidária.... que de autogestão não tem nada...”* Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas) (2008/09) (IES)



Figura 249 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “economia solidária”  
Fonte: A Autora.

A multiplicidade de sentidos que a ambigüidade no discurso dos técnicos busca integrar se refere à diversidade de saberes e práticas advindas de outros contextos e modelos paradigmáticos da universidade e que nem sempre estão em acordo com os pressupostos da Economia Solidária. Por exemplo, os saberes construídos na área da administração de empresas estão

fundamentados em pressupostos teóricos e metodológicos que se pautam principalmente pelo modelo heterogestionário das empresas e organizações. Estes saberes, embora sejam de grande utilidade para a estruturação e organização do trabalho e das questões administrativas das cooperativas, se não forem repensados na perspectiva teórica e política da Economia Solidária, terminam, por total desconhecimento, por desconsiderar as especificidades presentes no modelo autogestionário.

Astley (1985) and Hirsch and Levin (1999) discutem que a ambigüidade lingüística é também amplamente presente na literatura administrativa na forma de construtos guarda-chuva, que são definidos como conceitos mais amplos ou idéias “usadas para frouxamente englobar e incluir um conjunto de fenômenos diversos”(Hirsch and Levin, 1999, p. 200). Eles ajudam a fazer sentido de campos teóricos complexos ao criar um sentido de ordem, e eles geram “comunhão científica” (Astley, 1985) ao permitir hipóteses, projetos e interesses diferentes serem incluídos em uma mesma tela de referência.<sup>524</sup>

Este conflito epistemológico, quando não explicitado, acarreta conflitos, ambigüidades e impasses no cerne do trabalho da incubadora, impactando na estruturação da metodologia com a qual a incubadora pode fortalecer o trabalho das cooperativas. Quando esses conflitos epistemológicos não são explicitados na estruturação da metodologia de trabalho da incubadora, suas práticas e discursos podem ficar ambíguos para o grupo da incubadora e para o grupo incubado. Por exemplo, quando são implementadas diferentes práticas de atuação dos técnicos nas cooperativas que não refletem uma discriminação acerca das diferenças entre heterogestão e autogestão. Quando não ficam explícitos os fundamentos que pautam as estratégias de atuação dos técnicos da incubadora na comunidade, as diferentes práticas, mesmo quando são heterogestionárias, podem parecer aos grupos incubados como práticas autogestionárias. Ou seja, quando o discurso da Incubadora em torno da autogestão intercala práticas autogestionárias e práticas heterogestionárias, o grupo pode, inicialmente, perceber ambas como igualmente autogestionárias, por não ter elementos que possibilitem diferenciar as práticas autogestionárias das práticas heterogestionárias. Assim, as ações contraditórias dos técnicos podem ser interpretadas pelos grupos incubados como práticas de autogestão, impactando posteriormente na organização interna da cooperativa e na compreensão da proposta autogestionária.

*“...chegava um professor da universidade, em vez de ele... eu era do financeiro né, eu nunca participava das reuniões deles, ele chegava lá e chamava os [quatro membros da diretoria] era sempre com esses quatro, e a gente ... daí não tem como você pegar, você pegava experiência em trabalhar lá fora.” Miguel*

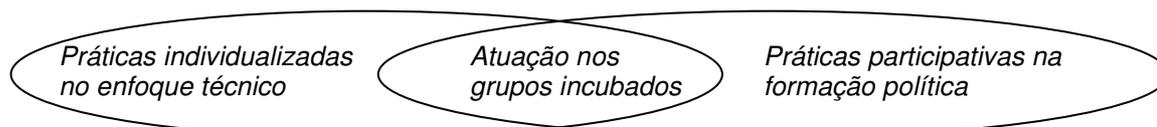


Figura 250 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “atuação nos grupos incubados”  
Fonte: A Autora.

Os cooperados parecem passar a diferenciar a autogestão da heterogestão a partir da experiência ao longo do processo de incubagem, quando o grupo dos cooperados entra em contato com diferentes pontos de vista dos técnicos da incubadora e a partir da discriminação dos discursos, das práticas e das reflexões acerca da autogestão.

Assim os próprios cooperados fazem a diferenciação entre as estratégias de autogestão e de heterogestão, discriminando atuações da incubadora que nem sempre estão pautadas pelos valores autogestionários presentes em seu discurso, como por exemplo, quando os cooperados passam a avaliar criticamente a atuação de um dos técnicos da incubadora.

A indiferenciação entre propostas autogestionárias e heterogestionárias na incubadora pode ser uma forma de integração no projeto dos seus diferentes profissionais, com diferentes concepções de trabalho, práticas e discursos que baseiam sua atuação nos grupos incubados.

*“as vezes a gente tem uma dificuldade de aliar a discussão teórica de uma prática, sabe, a gente facilmente, a gente anda nos extremos eu acho que faltaria exatamente esse, essa transferência de equilíbrio, se a gente conseguir... o dia que a gente conseguir fazer isso a gente avança mais, mas hoje a gente está muito reduzido pra fazer isso, quer dizer, eu quero falar o seguinte, nós estamos aqui, quer dizer... a gente sai para o ativismo sem teoria depois a gente migra pra teoria e ... então a gente, é oito ou oitenta, um negócio meio maluco...” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*



Figura 251 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “oscilação entre extremos”  
Fonte: A Autora.

O coordenador argumenta que o processo ocorre de forma oscilante na incubadora, ora com estratégias mais autogestionárias e reflexivas e ora com estratégias mais individualizadas, centralizadas e técnicas. Os membros da incubadora relatam que há uma oscilação interna na equipe, pois em alguns momentos, são discutidas diferentes perspectivas teóricas. O grupo participa ativamente em alguns momentos, de reflexões teóricas e metodológicas, estudando e discutindo sobre Economia Solidária; e em outros momentos, há uma ênfase maior na atuação técnica específica de cada área (design, agronomia, direito). Essa perspectiva mais técnica tende a colocar o enfoque das abordagens metodológicas em uma atuação mais pontual dos técnicos que prioriza a transferência de conhecimentos técnicos. Ou seja, do ponto de vista pedagógico, a formação dos cooperados na perspectiva de transmissão do conhecimento reproduz um modo de relação que reflete uma metodologia mais tradicional de formação do grupo. Se por um lado, o processo formativo dos cooperados precisa abordar conhecimentos técnicos que são ensinados de forma tradicional, por outro este processo de formação também precisa contemplar as reflexões acerca outras abordagens pedagógicas mais participativas e colaborativas que sejam

distintas desse método tradicional usado para ensinar conhecimentos técnicos. Dessa forma, a discussão da equipe sobre a abordagem pedagógica usada em sua atuação nos grupos buscou se fundar em uma metodologia mais democrática, como a proposta freireana para promover as relações mais democráticas na organização do trabalho interno da incubadora e na atuação com os grupos incubados. No entanto, houve uma oscilação no enfoque teórico que impactava na abordagem pedagógica dos técnicos da incubadora no projeto. Além disso, houve uma rotatividade no grupo da incubadora, gerando uma alternância na equipe, ora com membros com maior ênfase na reflexão acerca dos pressupostos teóricos que fundavam a metodologia pedagógica que promoveria a democratização das relações, ora com uma ênfase maior na atuação técnica e voltada para a instrução e transmissão de conhecimentos sem levar em conta os aspectos metodológicos compatíveis com a formação na proposta autogestionária.

*“Era muito mais do que nós temos hoje... naquele momento da incubadora e tal, depois pela proximidade de todos, né, e pela própria característica do grupo, que estava naquele momento, que também era uma coisa bem mais profunda. Hoje por conta das atividades que nós temos, isso suprimiu um pouco, mas pela própria característica dos grupos dos acadêmicos que estão inseridos na incubadora. Nós temos muitos agrônomos hoje, que estão inseridos no projeto, que são das ciências agrárias, que são um pessoal mais prático, eles tem assim... eles abominam um pouco essa discussão teórica [...] nós tínhamos um grupo naquele momento onde primava mais para uma teoria, pra uma discussão propriamente dita de economia solidária, toda essa parte...”*

Horácio (2008/09) (IES-C. Humanas)



Figura 252 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “orientação técnica”  
Fonte: A Autora.

Por exemplo, nos momentos em que o enfoque metodológico da formação estava na abordagem participativa, se buscavam construir coletivamente estratégias formativas compatíveis com a proposta autogestionária. Mas em outros momentos, havia uma maior ênfase em uma abordagem tradicional de transmissão de conhecimentos. A metodologia participativa era substituída por instruções e orientações que desconsideravam a proposta autogestionária, como se não fosse relevante discutir na equipe a metodologia formativa, uma vez que o enfoque passa a ser a transmissão de conhecimentos para os grupos incubados. O fato de se desconsiderar que havia uma necessidade de se discutir a metodologia de incubação sugere uma indiferenciação que facilita a manutenção de práticas reprodutivistas e até mesmo heterogestionárias já que essas práticas imperam no sistema tradicional de formação. Quando relata as diferentes visões entre os membros da incubadora, uma das entrevistas relata que o grupo de agrônomos não entende para que serve um psicólogo na incubadora, ou para que serve discutir Economia Solidária:

“... eles querem bastante agrônomo e advogado porque o resto, sabe, eles não tem aquela relação imediata de benefício, então eles não entendem muito bem de psicólogos [...]” Sabina (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 253 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “grupo incubado”  
Fonte: A Autora.

Embora alguns técnicos façam essa diferenciação da metodologia de trabalho da incubadora, ela não parece ser discriminada por todos, uma vez que alguns membros do grupo parecem não fazer a distinção entre discutir internamente a metodologia formativa que promova a autogestão ou simplesmente reproduzir sem discutir no grupo, o modelo tradicional pedagógico, de transmissão de conhecimento, com toda as conseqüências que este modelo implica, desde a reprodução dos lugares de saber dos formadores, gerando lugares de poder e formas de hierarquização interna na relação entre os cooperados e destes com os técnicos.

Se os membros da incubadora não diferenciam estes modelos entre si e não acreditam ser relevante se fazer esta diferenciação, então a ambigüidade metodológica se reproduz no discurso e nas práticas da equipe junto aos grupos incubados, gerando uma oscilação entre práticas autogestionárias e heterogestionárias que se apresentam de forma ambígua para seus participantes.

A relevância desta ambigüidade parece se manifestar quando os grupos passam a reproduzir os valores e princípios dos modelos heterogestionários na organização da cooperativa, ao hierarquizar saberes, e nos silêncios e receios implícitos diante das incertezas na tomada de decisão que terminam por ser delegadas a um líder ou sendo tomadas individualmente, e nas diferentes formas de não manifestação dos cooperados no momento de assumirem as decisões como sendo coletivas, pois o modelo tradicional hierarquiza conforme uma diferenciação que reproduz as práticas de dominação de uma sociedade pautada em valores contrários à democratização das relações de trabalho. Em outras palavras, ao diferenciar e hierarquizar internamente as relações conforme o método tradicional, deixa-se de diferenciar o modelo heterogestionário do modelo autogestionário, e o discurso da autogestão passa a abarcar tanto práticas de democratização das relações internas da cooperativa, quanto de reprodução das relações de poder entre os cooperados.

Esta indiferenciação gera uma ambigüidade que parece se manifestar tanto nas práticas dos técnicos da incubadora, quanto nas práticas dos cooperados na cooperativa e pode ser contrária à construção de uma metodologia de trabalho pautadas na prática participativa e democrática.

Assim, a ambigüidade promove uma indiferenciação que não exige que os membros da incubadora diferenciem as práticas autogestionárias das heterogestionárias, eximindo seus

participantes da escolha consciente por estratégias de atuação e da discussão interna acerca das abordagens formativas que fortaleçam a democratização das relações de trabalho. A falta de uma reflexão acerca da abordagem de atuação pode levar a uma reprodução do modelo heterogestionário levando os membros a evitarem explicitar e discutir sobre as incertezas e dúvidas de como eles devem agir na formação dos grupos assumindo a própria limitação da equipe ao não exercitar as práticas autogestionárias internamente, que permitiriam construir uma cultura interna pautada por estratégias participativas e que portanto, fortaleceriam uma concepção e uma reflexão acerca da autogestão.

A explicitação e discussão dos impasses epistemológicos, teóricos, conceituais e metodológicos, implicam na necessidade da incubadora assumir seu próprio processo de transformação das relações de trabalho que exigem a diferenciação entre aqueles saberes e práticas que ajudam a fortalecer o projeto da Economia Solidária e aquelas práticas que não diferenciam a autogestão da heterogestão, produzindo uma ambigüidade no fundamento do projeto que se pauta por promover a democratização das relações de trabalho.

Estes saberes e práticas, ao se inserirem na proposta da incubadora, trazem novos conteúdos epistemológicos que permeiam cada área que se vincula ao projeto da incubadora. Esses conteúdos podem permanecer latentes e implícitos quanto mais seus valores criarem dissensos em relação ao projeto comum do grupo que, se não forem explicitados e negociados, podem gerar uma discriminação teórica e metodológica interna no projeto da incubadora levando a uma prática até mesmo contraditória nos grupos incubados. Este fenômeno esteve presente nos relatos tanto dos membros da incubadora, quanto dos cooperados quando estes relataram as diferentes formas de atuação na incubadora. No relato de um cooperado, há uma reclamação explícita sobre o fato de um administrador da incubadora se relacionar apenas com a diretoria da cooperativa. Esta forma de conduzir o trabalho, pareceu ao grupo da cooperativa como uma prática autogestionária, pois um membro da incubadora que havia dado o curso em cooperativismo e autogestão, quando tratava de questões administrativas se dirigia apenas à diretoria da cooperativa.

Infere-se que a multidisciplinaridade dos membros da incubadora promove uma multiplicidade de concepções epistemológicas que causa uma sobreposição de sentidos para os membros da incubadora que é difícil de discriminar no momento das discussões acerca das metodologias de trabalho junto às cooperativas.

Este capítulo visa apresentar prioritariamente aquelas ambigüidades presentes no discurso dos membros da incubadora acerca: da organização interna do trabalho, do seu papel em relação aos grupos incubados e das concepções que envolvem a construção da Economia Solidária para a equipe e para os grupos incubados.

A Incubadora parece incluir como parceiros todos aqueles que defendem o objetivo de minimizar a pobreza e incluir os grupos incubados no mercado de trabalho. Portanto, todos os discursos podem ocupar um espaço na proposta da Economia Solidária da Incubadora IES. Na formação de sua equipe, encontram-se membros que defendem práticas mais baseadas na

transmissão técnica nos grupos incubados, semelhante às incubadoras de empresas<sup>525</sup>; e outros membros que defendem a formação política autogestionária e a construção participativa do conhecimento no grupo. Por um lado, a proposta de convergência destas diferenças e de conjunção desta diversidade enriquece a proposta da Economia Solidária. Por outro lado, se essa convergência não estiver apoiada em práticas autogestionárias na equipe, o modelo heterogestionário pode exercer uma predominância reproduzindo práticas de hierarquização e luta de poder interno na incubadora. A predominância de um grupo sobre o outro pode levar a diferenças extremas que fragmentam o grupo.

*“porque eu já desistir, eu acho que eu não vim ao mundo pra afrontar ninguém, sabe eu vou acabar criando um clima ruim dentro do meu trabalho, de não olhar pra cara das pessoas, das pessoas em específico, então não converso mais sobre isso, não converso mais.”* Sabina (2008/09) (IES- C. Humanas)

A fragmentação, portanto, se torna uma possibilidade constante quando alguns membros da equipe passam a defender um ou outro extremo. Entre os membros que atuam na proposta da Incubadora, existem diferenças marcantes em relação à concepção de metodologia e de concepções acerca da Economia Solidária. Os entrevistados apontam que existem diferenças de concepção e de atuação dos técnicos da Incubadora em seu trabalho junto aos grupos incubados. A partir dos relatos é possível sugerir que o grupo não chega ao clímax da fragmentação real a ponto de excluir um membro do grupo que exponha idéias diferentes ou do grupo por ação direta tal como uma demissão. Estas diferenças são vividas por alguns membros como um risco para a unidade do grupo que tem a percepção que sua intensificação poderia provocar uma fragmentação interna, a partir de processos de conflitos e rompimentos.

Embora a Economia Solidária proponha a convergência de objetivos diferentes, estes aspectos técnicos e políticos entram freqüentemente em conflito, gerando uma relação dinâmica entre os membros da equipe que exige momentos de discussão e explicitação das diferenças para a tomada de decisão. Infere-se que, sem esses momentos de explicitação e discussão, essas diferenças internas podem gerar uma instabilidade na unidade do projeto. Nesta dinâmica de instabilidade, o grupo pode dicotomizar diferentes posições e pontos de vista tratando-os como se estes fossem excludentes, mostrando dificuldade em valorizar e considerar a posição do outro, tendo em vista que reconhecer o ponto de vista do outro pode significar a anulação do seu ponto de vista diante do conflito que se configura no grupo.

---

525 Artigo compara a metodologia das incubadoras Populares e das Incubadoras de Tecnologia de base. Sendo que o ponto positivo das INCUBADORA IESs é o método de trabalho com os grupos, de formação política e administrativa. Cf.: SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de et al. Incubadora tecnológica de cooperativas – INCUBADORA IES x Incubadora de empresas de base tecnológica – IEBT: diferenças e semelhanças no processo de incubação. **Revista Iberoamericana de Ciência, Tecnología, Sociedad e Innovación**, n. 6, Mayo/ Ago. 2003. Disponível em: <<http://www.oei.es/revistactsi/numero6/articulo01.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

*“Daí a gente bate na tecla, não existe duas incubadoras é uma só, enquanto projeto é uma só, mais você não tem como negar que existem dois grupos, sabe... que existe a incubadora de lá e a incubadora de cá, não tem como negar, e a gente precisa trabalhar em cima disso, não dá pra dizer que é um grupo só, não é! Entendeu? Ele bate que não é, meu! isso é fechar os olhos pra uma coisa que tá aqui, que existem diferenças entendeu.”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

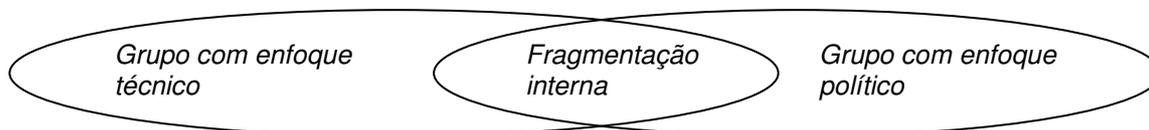


Figura 254 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “fragmentação interna”  
Fonte: A Autora.

Embora a Economia Solidária necessite desta diversidade, ela necessita de uma metodologia de trabalho capaz de aglutinar as diferenças em um propósito comum para que as diferentes visões possam dialogar e encontrar seus pontos de complementaridade ou de pertinência no processo. Se não prevalece a construção de um espaço participativo, os membros da equipe não encontram uma prática para exporem as diferenças e construir um espaço coletivo de debate, e as negociações conflitantes que não são explicitadas podem produzir ambigüidades como uma forma de acomodação das diferenças.

*“as questões que nós levantamos na nossa discussão não foi levantado lá não continuou na incubadora esses dias...[...] o quê que é uma cooperativa autogestionária? não sinto assim interesse... as pessoas não estão motivadas nem um pouco com esse tipo de coisa...”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

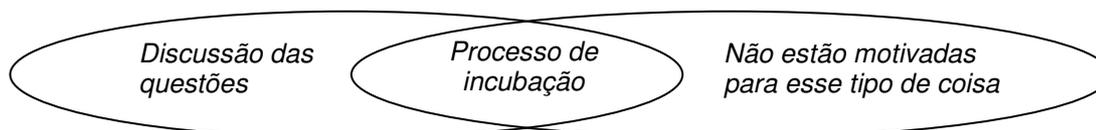


Figura 255 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de incubação”  
Fonte: A Autora.

“O debate não avança” é a fala de uma das entrevistadas e que mostra como a busca de consenso é interrompida e substituída por uma decisão pontual destinada a dar maior agilidade à solução de um impasse, mas que não está baseada em uma reflexão coletiva sobre os fatores envolvidos. A busca de eliminar os impasses por meio de decisões pontuais que eliminam o espaço de debate tem suas conseqüências para as práticas autogestionárias. Com esta forma de agilizar decisões, as negociações de sentidos se interrompem no espaço do debate coletivo, e conseqüentemente os indivíduos passam a negociar nas interações pessoais estas mesmas diferenças que não encontraram vez no fórum deliberativo apropriado, às vezes polarizando a ponto de tornar insustentável a participação de um ou mais integrantes. Quando a fragmentação se dá em forma de ruptura, as diferenças de idéias podem passar a serem personalizadas e, ao invés de se debaterem idéias pode ocorrer uma aglutinação em grupos que defendem idéias

diferentes, renunciando o processo de negociação. Nesse processo de dicotomização das diferenças que geraram fragmentações, o grupo pode abdicar de discutir suas idéias divergentes para conflitos, temendo um rompimento definitivo entre os membros.

As diferenças que não são suficientemente manifestas, reconhecidas e negociadas nas discussões autogestionárias, não se dissolvem ou desaparecem, mas podem se manter latentes se manifestando na forma de ambigüidades discursivas. Desta forma, a ambigüidade se expressa em outros espaços de interação, permanecendo no ambiente semântico das relações em forma de mal estar, de dúvida, ou de uma percepção de que os debates não estão dissolvendo antagonismos, explicitando os diferentes aspectos de um dilema, e contribuindo para a integração do grupo, pois aqueles pontos que precisariam ser integrados foram excluídos do debate.

*“... tinham várias visões... não tanto quanto ao que é economia solidária, mas o que fazer nos empreendimentos então, às vezes, se confrontavam em relação a isso, então, quem era das disciplinas... Lá na equipe multidisciplinar né, então quem era das disciplinas mais de exatas ou sociais ou então na área de engenharia, de administração e economia tinha uma determinada divisão do que fazer com os empreendimentos, e quem era mais das ciências humanas principalmente o povo da psicologia né, já tinha uma outra noção, então eu cheguei lá assim, dando idéias pra fazer um... “ah, vamos fazer seqüência na Cooperativa ABC vamos fazer né, isso daqui né”, “não... Deus o livre, não pode fazer isso” então é, assim, a gente sente que era muito, é muito forte mesmo todo esse confronto né, daí até que eu desisti de tentar confrontar né, em tentar me adaptar a situação então já que... já que eles tão dessa forma, já que é diferente, eu vou, vamos tentar fazer diferente, hoje eu não faria diferente né, porque afinal os empreendimentos de economia solidária... isso eu aprendi, principalmente durante o desenvolvimento da minha monografia, eles estão mergulhados dentro do sistema capitalista e convivem com empresas capitalistas então, não adianta mudar como fazer uma planilha de organização das contas, então, não adianta eu pegar custos fixos e custos variados... e trocar as palavras... colocar palavras que eles entendem, né, porque assim, no mundo lá fora, no mundo capitalista, alguns clientes, eles vão trabalhar com custos fixos, vão trabalhar com custos variáveis, um balanço, né, então fluxo de investimento eles vão trabalhar com esses conceitos né, e não com outros conceitos que a gente cria assim... que seja mais fácil eles perceberem né, então um pouco... autogestão porque... o que atrapalhava um pouco também o processo... a autogestão atrapalhava um pouco o processo também...” Mario (2008/09) (ex-IES- C. Aplicadas)*

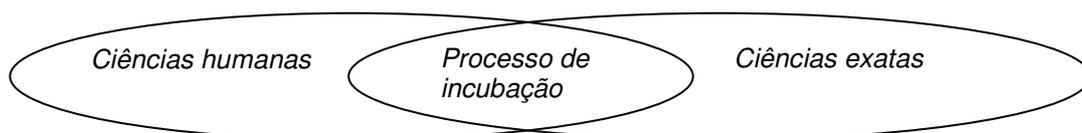


Figura 256 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de incubação”  
Fonte: A Autora.

Uma das questões expostas em várias entrevistas com os técnicos é esta constante dicotomização entre as questões técnicas e as questões políticas e de concepção de Economia Solidária.

Na própria organização e estruturação da universidade existe uma diversidade de abordagens, de perspectivas, de discursos teóricos e práticas sociais; e é nesta diversidade que se estrutura e se organiza a Incubadora. A seguir discutiremos a ambigüidade presente no relato dos membros da Incubadora em relação à multidisciplinaridade e a multiplicidade de sentidos das diferentes concepções teóricas e práticas que convivem tanto na organização interna do trabalho da incubadora quanto em suas intervenções nos grupos incubados.

Estas diferenças de enfoque metodológico convivem em um mesmo espaço, ora tendendo para uma prática mais reflexiva sobre as diferenças e apoiada na visão crítica em relação ao modelo hierárquico e que busca uma prática mais autogestionária; ora, tendendo para uma prática que propõe um único caminho hierarquizado para solucionar os problemas e que vê nas diferentes opiniões um impeditivo para a tomada de decisão.

Entretanto, este último enfoque, pautado por uma prática tradicional de transmissão do conhecimento e por um paradigma heterogestionário, baseia a busca do conhecimento na crença de uma certeza, que anula a dúvida, a discussão, a negociação de sentidos, que estão presentes em todo processo de construção coletiva do conhecimento. Por sua proposta interdisciplinar o projeto da incubadora integra na sua equipe diferentes profissionais com aportes teóricos e concepções diversas, dando prioridade para um espaço de debate teórico e metodológico. Esta multiplicidade metodológica possibilita a convivência interdisciplinar e a busca de integração dos membros da equipe por meio do debate e da busca de consenso no projeto.

Entretanto, ao lidar com a multidisciplinaridade metodológica, a equipe pode alternar entre práticas participativas ou reproduzir metodologias mais tradicionais, baseadas em uma prática que não é compatível com o processo autogestionário. Nessa alternância, o grupo pode produzir práticas ambíguas, que ora favorecem o processo autogestionário e ora reproduzem práticas heterogestionárias e hierarquizadas no projeto da incubadora. Estas práticas ambíguas se configuram devido à produção de diferentes discursos e interpretações sobre o processo autogestionário dentro do projeto da incubadora. Nos relatos dos membros da incubadora são explicitadas diferentes interpretações individuais sobre as diferentes práticas que buscam viabilizar o trabalho da equipe de forma autogestionária, que nem sempre são compartilhadas ou negociadas no grupo, e que portanto, geram diferentes interpretações. Na fala de Joana e Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas) (2008/09) estão presentes estas interpretações individuais que geram ambigüidades e conflitos nas relações internas da incubadora:

*“Olha quando nós estávamos ali no grupo, você pode falar que você conta com o grupo porque ... aí não é você que tem que dar conta sozinha sabe, é o grupo todo trabalhando em prol de alguma coisa, então era bem legal, era bem legal... a gente dividia as funções sabe, porque ele dava espaço pra isso... pra gente falar, [o Manoel (2008/09) (ex-IES-psicologia) ] falava também de*

*uma maneira não agressiva, ele falava “oh não é culpa do programa, não é culpa da [coordenadora], mas aconteceu isso, isso e aquilo e tal”. Sabe assim... hoje me parece tudo tão atravancado... que você não tem como iniciar um processo... e assim... eu tenho medo de não dar conta ... de iniciar um processo [...] tudo que envolve, e sabe...sem abertura pra falar...”. Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)*

*“as vezes eu acho que a gente confunde a questão [...] a gente quer direitos mas não quer as obrigações, não é? Todo mundo quer decidir pelo que entra e o que sai, mas assumir a responsabilidade por aquilo que aconteceu...” eu decido mas quem assume?”, quem vai estar lá é o outro, terceiro, então eu acho que tem um pouquinho disso... eu acho que às vezes nós temos um pouquinho... e outra... quando a gente dá a liberdade [...] aí o cara não aparece [...] então falta comprometimento... falta, não sei ... eu percebo que às vezes é isso talvez seja uma falha minha ou quem sabe de coordenação, mas eu acho que ela já passou por “n” processos.” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*



Figura 257 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “conflitos internos na IES”  
Fonte: A Autora.

Neste relato, um dos coordenadores infere que no grupo seria preciso mais iniciativa por parte dos membros da equipe, entretanto, Joana relata que ela não se sente segura tomando decisões individualmente sem uma discussão no grupo. A iniciativa sugerida pelo coordenador pode estar sendo pensada como uma possibilidade de maior participação individual no coletivo, entretanto, para Joana, ela é interpretada e percebida como isolamento no grupo e falta de autogestão na incubadora, que deveria ter mais espaço para o debate.

A ambigüidade acerca da metodologia da incubadora pode ampliar as possibilidades de uso de práticas autogestionárias e heterogestionárias, neste sentido pode-se pensar a ambigüidade como estratégia de atuação.

O foco de Eisenberg é na ambigüidade como uma estratégia. Ele constrói no simbolismo organizacional para afirmar que “a responsabilidade primária dos líderes é fazer sentido para seus seguidores” (1984, p.231) e que a ambigüidade é um “uso criativo de símbolos” pelos gestores. Se os gestores endossam as teorias dos gurus, não é porque eles acreditam em sua eficácia como soluções para os problemas nas organizações, mas porque eles procuram ativamente “retóricas robustas” (Eccles and Nohria, 1992) – por exemplo, retóricas que podem sustentar interpretações diferentes e ajustar a diferentes contingências. [...] No entanto, a ambigüidade também cria um espaço de resistência dos empregados (Kelemen, 2000); eles também podem usá-la estrategicamente para alcançar seus objetivos ou se eximir (Zbaracki, 1998).<sup>526</sup>

Ambos acreditam que suas interpretações expressam uma metodologia que fortalece o processo autogestionário, sendo que um deles está defendendo uma atuação mais individualizada

526 GIROUX, Héléne. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 4d.

dos membros da equipe e o outro está defendendo um espaço de compartilhamento de dúvidas e incertezas em relação ao processo de incubagem.

Ambos significam suas concepções como sendo compatíveis com o fortalecimento do processo autogestionário, mas elas levam para diferentes práticas e formas de organização do trabalho na incubadora, gerando um impasse de caráter metodológico. A solução para esse impasse se daria na explicitação do conflito entre essas diferentes concepções e interpretações da autogestão.

Em relação aos membros da incubadora que defendem uma organização do trabalho nos grupos incubados mais centrada em valores heterogestionários é possível inferir que eles se pautam em pressupostos que não priorizam práticas de discussão coletiva e participativa como método para a construção de saberes. No entanto em um contexto interdisciplinar, com várias concepções teóricas e metodológicas diferentes, o consenso do grupo em torno de uma forma de organização do trabalho na incubadora só seria possível de ser alcançado por meio da discussão e da negociação destas diferentes concepções e posicionamentos metodológicos com as quais se organiza o projeto da incubadora. Porém, o grupo que valoriza a concepção mais centrada em valores heterogestionários, ou pautados na iniciativa individualizada, nas abordagens mais tradicionais de transmissão de conhecimentos técnicos, parece não priorizar a discussão como forma de construção das práticas que serão adotadas no processo de incubação.

*“fez uma divisão assim muito grande nas áreas [...] a partir daí que a gente ia trabalhar o desenvolvimento local e o desenvolvimento local agora era o top das discussões das incubadoras, então a gente teria que mudar, então deu-se muita importância a isso, mas as humanas não foram muito envolvidas, acho que é importante você participar, acho que vale uma coisa assim... tanto que hoje ainda continua muito segregado [...] e o pessoal da agronomia, da veterinária e da zootecnia [...] os outros todos sempre precisaram, que a gente sempre trabalhou de forma interdisciplinar, e pra lá não... pra lá o que precisa é a agronomia, é agronomia, a veterinária e a zootecnia, sabe?”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 258 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “discussão interdisciplinar”  
Fonte: A Autora.

E dessa forma, esse grupo passa a implementar práticas pautadas em suas concepções deixando de explicitar, e diferenciar a multiplicidade de concepções metodológicas e com isso, deixando de integrar essas diferentes concepções em um enfoque que fortaleça as práticas autogestionárias na organização interna da incubadora e nos grupos incubados. Portanto, infere-se que a falta de discussão contribui para o convívio de diferenças e incompatibilidades epistemológicas e metodológicas no projeto da incubadora, sem serem explicitadas, levando a

uma ambigüidade na metodologia já que as práticas se encontram indiferenciadas. Essa ambigüidade pode resultar na fragmentação ou na oscilação ou na ruptura entre os grupos com diferentes visões e concepções de trabalho, ou na reprodução de um método heterogestionário que não reflete sobre as diferenças metodológicas e não busca um processo participativo na organização interna no trabalho dos seus membros. A indiferenciação metodológica pode tanto possibilitar a convivência entre os diferentes sem a confrontação de conflitos como favorecer as rupturas sem que essas sejam assumidas como rupturas resultantes da falta de consenso das diferentes metodologias que convivem na incubadora.

Ao deixar de discutir, explicitar, diferenciar e negociar as diferentes concepções metodológicas o grupo da incubadora parece se refugiar na ambigüidade como forma de viabilizar uma integração interdisciplinar sem a confrontação das diferentes práticas e concepções. Infere-se que a proposta participativa que poderia ser mais compatível com o fortalecimento da autogestão interna na incubadora, pode, devido a essa ambigüidade, estar sendo cada vez menos praticada no processo de organização da equipe por não encontrar espaço nas práticas organizacionais que estão predominando no projeto por meio da ambigüidade e da falta de discussão. Esse discurso ambíguo, em torno das práticas que estão indiferenciadas, podem se expressar por meio de cobranças para que seus integrantes tenham uma atuação mais autonomizada, individualizada com base na argumentação de que esta é uma prática autogestionária. Assim, uma cobrança que poderia ser interpretada como parte de um processo heterogestionário, é ressignificado como sendo uma prática autogestionária e, portanto, não são discutidos seu fundamento para o grupo. Aqueles membros que tinham expectativa de compartilhar coletivamente suas dúvidas e decisões por se tratar de um projeto coletivo e autogestionário podem se ficar em dúvida com uma nova normatização interna na incubadora de que agora é preciso ter mais iniciativa individual na organização das práticas e da intervenção nos grupos incubados e não esperem a discussão no grupo para encaminharem as atividades e decisões dos grupos incubados.

*“...quando tem essa indefinição, que daí traz um monte de consequência, que o grupo tá solto, então, por exemplo, assim, não há comprometimento, não há compromisso, as pessoas não aparecem, não vem trabalhar, não tem reunião marcada, ... se o grupo não tá definido ele fica na internet, enquanto se tivesse bem definido a gente estaria fazendo reunião, estaria acompanhado o grupo, estaria pesquisando. Então... acho que tem ganho para os dois eu acho. E daí também não há um esforço mútuo de definir ou quem deveria estar se esforçando seriam os [coordenadores]. ... tanto que o pessoal de lá falou para o Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas) , “precisamos conversar, precisamos conversar”, várias vezes e ele “hã rã, hã rã”, ..., falei “gente, não esperem dele, porque ele não vai propor essa reunião, ou vocês fazem entre vocês e chamam ele ou vocês esperam que a gente vá fazer, que uma outra pessoa vá fazer, que ele num vai propor. Eu acho estranho eu chegar “oh gente”, talvez até pelo meu papel não estar definido... eu acho estranho ... eu ir me portar num papel do tipo assim, “vamos então sentar...” e propor pra todo mundo “oh vocês estão dispostos a ouvir o que os outros tem a dizer, entrar no consenso,*

*enfim, conversar sobre essas questões, conversar sobre os conflitos que tão aparecendo, sabe”. Eu não me vejo nessa posição ali dentro, porque eu estou envolvida ali, em todo esse conflito, então me parece assim... que eu tenho uma dificuldade muito grande de me colocar nessa posição de mediadora sabe, ou de impulsionadora nessa processo que eu falo, que eu posso começar e não entrar, o máximo mediar, mas do tipo... não colocar opinião minha mesmo, enquanto participante daquele grupo né. Mas é complicado, porque eu to no grupo com eles, aí sabe ... nos dois papéis... isso eu acho muito difícil. É complicado pra mim, eu ouvir alguns boatos, algumas reclamações, eu tenho as minhas opiniões formadas, eu tenho as minhas necessidades de falar ali dentro, é como se fosse ser neutro, mediadora de tudo isso, eu to na ali na Incubadora e vivo os mesmos conflitos né...”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

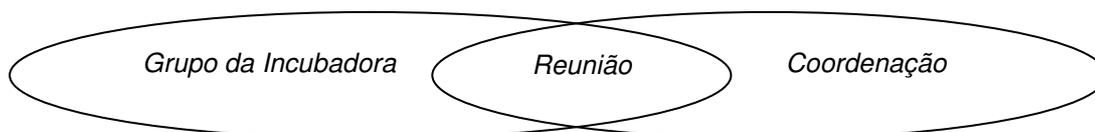


Figura 259 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “reunião”  
Fonte: A Autora.

Infere-se que, neste caso, a ambigüidade ao mesmo tempo em que integra os diferentes profissionais, também facilita, a reprodução de enfoques mais heterogestionários uma vez que não possibilita a discussão, explicitação e distinção das diferentes práticas que estão sendo utilizadas na incubadora. Nessa ambigüidade, pode ocorrer uma alternância na qual em um momento todos devem compartilhar e participar; e em outro momento a prática passa a ser centralizada e a requerer outro dos membros da incubadora uma atuação mais individualizada e voltada para a solução de questões pontuais nos grupos incubados.

*“vamos precisar de gente com essas características ... compreensão de tudo o que envolve economia solidária, que vai para o processo formativo, mas num processo de assessoramento de orientação técnica, que é necessário, então hoje, por exemplo, os acadêmicos estão lá fazendo uma formação do que? De manejo de solo que é um problema sério que se encontra lá na região, nós vamos trabalhar porque a questão do solo, é inteiramente técnico, que tem que ser feito, claro que a gente dá uma leitura pra entender contexto, o que é essa coisa das metodologias que tem que ser mais participativo, ouvir mais e tal, tal...”* Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)

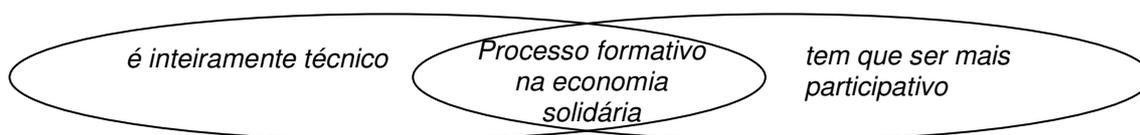


Figura 260 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo formativo na economia solidária”  
Fonte: A Autora.

Ao mesmo tempo em que uma das entrevistadas enfatiza a importância da participação de todos na incubadora e na estruturação de um processo autogestionário, ela também parece

centralizar na figura do coordenador a possibilidade de propor estratégias para a concretização dessa metodologia de trabalho, reconhecendo apenas a figura do coordenador como legitimador da metodologia que será empregada na incubadora. No relato de Joana, infere-se que, se por um lado há a necessidade de discutir as decisões, por outro, caberia à coordenação criar esse espaço de discussão no grupo. Dessa forma pode-se inferir que, no discurso de Joana, o processo de organização da incubadora está centrado na figura de um coordenador que determinará a metodologia a ser empregada. Esta forma de pensar a organização do trabalho parece sobrepor a necessidade de uma construção coletiva do conhecimento com uma liderança que centraliza uma legitimidade e um lugar de poder em relação ao grupo.

*“eu sinto assim muita falta de interesse das pessoas discutir, algumas, eu não vou dizer todas, discutir esse tipo de coisa, sabe... o objetivo, o ideal solidário, igual... o quê que é uma cooperativa autogestionária, não sinto assim interesse, as pessoas não estão motivadas nem um pouco com esse tipo de coisa e alguém que puxe mesmo.”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

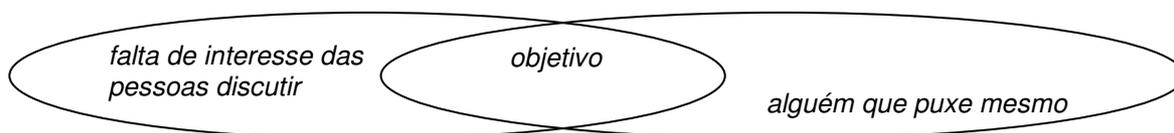


Figura 261 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “objetivo”  
Fonte: A Autora.

Neste relato acerca do modo de organização da equipe, Joana, ao mesmo tempo em que demanda do grupo uma prática mais participativa, espera do papel da coordenação uma atuação de liderança na condução dessa prática. Infere-se que esta expectativa em relação à coordenação reflete uma concepção hierarquizada da condução do trabalho interno da incubadora. A percepção hierarquizada está sobreposta a uma expectativa de colaboração onde todos teriam legitimidade para pensar e contribuir para o projeto da incubadora.

*“E hoje é muito difícil a gente fazer discussões por falta de um coordenador pedagógico, agora com a entrada da [nova técnica] eu acredito que as coisas vão melhorar. O Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas) até, no começo do ano, ele trouxe uns textos bem modernos sobre cooperativismo [...] E daí ele apontou algumas soluções... mais daí tá meio difícil de eu praticar para os caminhos que ele apontou, porque eu não tenho empreendimento em andamento, tão afundando aqui, afundando lá...”* Sabina (2008/09) (IES- C. Humanas)

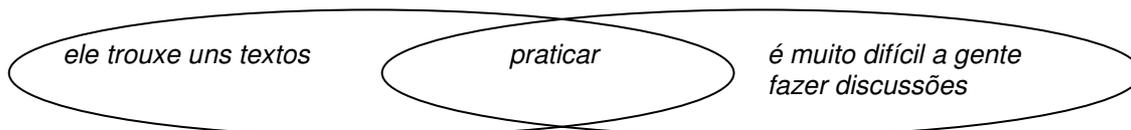


Figura 262 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “praticar”  
Fonte: A Autora.

Essa sobreposição gera, portanto, uma ambigüidade em torno da concepção da organização da equipe. Pode-se inferir que a ambigüidade gerada por essa sobreposição possibilita a manutenção de um conflito entre diferentes concepções de trabalho que são antagônicas e que, se forem explicitadas e diferenciadas, irão exigir uma transformação no modo de organização da equipe.

A explicitação dessas diferenças antagônicas pode levar a ruptura com o projeto quando o indivíduo não vê contemplada sua expectativa por uma metodologia mais participativa na equipe da incubadora e quando a explicitação de sua expectativa gera conflito com aqueles membros que ocupam lugares de poder dentro da equipe. Devido a explicitação das diferentes metodologias e dos antagonismos das suas concepções, aqueles membros que buscam estratégias mais participativas rompem com o modo de organização daqueles membros que buscam reproduzir práticas mais heterogestionárias de controle, centralização e hierarquização interna.

Do ponto de vista da autogestão, essa ambigüidade que possibilita a integração indiferenciada de estratégias autogestionárias e heterogestionárias e ajuda a comportar um antagonismo interno acerca da concepção da organização do trabalho, está prejudicando o desenvolvimento da autonomia dos outros integrantes da equipe que, de outro modo, teriam legitimidade para explicitar suas expectativas em torno de um projeto autogestionário.

Se o coordenador é visto como a única pessoa capaz de decidir uma ação que esteja de acordo com a proposta de trabalho da incubadora sem que haja uma construção do grupo, isto pode significar que existe um padrão de relação hierarquizado e centralizado.

Esta concepção de autogestão que não diferencia a centralização das decisões como diferente de um processo de construção coletivo da prática da incubadora, também pode sugerir que alguns integrantes do grupo não conhecem a proposta da Economia Solidária, sobre a metodologia de trabalho, e sobre as questões envolvidas no processo de formação e incubação dos grupos. Devido a essa indiferenciação em relação às estratégias de organização do trabalho interno, eles não esperam por um espaço de participação no processo de construção da ação e da intervenção nos grupos incubados.

O coordenador da incubadora relatou que os novos integrantes que ingressaram na incubadora tiveram um curso de formação de 3 meses em Economia Solidária e participaram de discussões teóricas. Entretanto, as discussões coletivas que ocorreram durante o curso parecem não ter sido incorporadas como uma prática contínua no decorrer do trabalho que se sucedeu. Isso sugere uma fragmentação metodológica entre teoria e prática na concepção da formação dos membros da incubadora, uma vez que eles receberam uma formação teórica e posteriormente assumiram as atividades práticas nos grupos incubados, sem a formalização de um espaço coletivo de debate para compartilhar as reflexões, críticas e dúvidas do seu processo de atuação nos grupos incubados. Segundo os relatos, após o curso de formação, os integrantes da equipe passaram a se reportar ao coordenador para dirimir dúvidas acerca da intervenção nos grupos incubados, recebendo dele o apoio para atuar na formação dos grupos.

*“a gente fala que tem que planejar que você tem que se organizar que nós temos que ter plantão, tanto que a gente não é nada organizado [...] a começar pelas coisas práticas a gente prega tanto todo mundo tem o direito de votar e falar [...] aqui tem o coordenador, que tem mais conhecimento, isso não é maneira de formar um grupo prático [...] eu sempre digo... para uma pessoa. Eu sempre me refiro a uma pessoa que estiver num lugar mais responsável, que está mais por dentro...”*  
Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

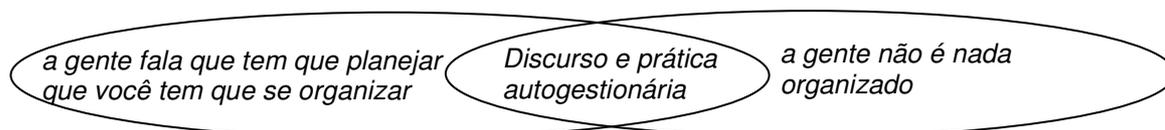


Figura 263 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “discurso e prática autogestionária”  
Fonte: A Autora.

Esta concepção de formação dos integrantes da incubadora parece ter concentrado a aprendizagem teórica na forma de um curso com duração delimitada de 3 meses, organizando a prática posterior da equipe sem uma estratégia de articulação entre a teoria recebida no curso e a prática implementada nos grupos incubados. Devido à essa ausência de uma prática de reflexão contínua do grupo sobre o trabalho da equipe, a reflexão sobre a organização interna da incubadora e a avaliação e o planejamento de sua intervenção nos grupos incubados parecem ter ficado delegados a um líder, centralizadas na figura do coordenador. Com o decorrer do tempo este modelo hierarquizado pode se tornar cada vez mais “naturalizado”, centralizando no papel do coordenador a legitimidade por uma avaliação do processo, a expectativa do grupo por reflexões do líder acerca dos desafios enfrentados nos grupos incubados, e a validação de um conhecimento acumulado acerca do processo de incubação como um todo. A ambigüidade entre o modelo heterogestionário e autogestionário no modo de organização da incubadora pode gerar uma fragmentação entre teoria e prática da Economia Solidária, podendo levar a uma crescente contradição interna nas práticas da incubadora. Implementar essas práticas autogestionárias em um contexto heterogestionário requer uma reflexão coletiva e crítica acerca dos diferentes pressupostos e concepções da autogestão e heterogestão que estão convivendo no grupo de forma indiferenciada.

*“No momento em que a gente fala que tem que planejar que você tem que se organizar que nós temos que ter plantão, tanto que a gente não é nada organizado [...] a começar pelas coisas práticas a gente prega tanto todo mundo tem o direito de votar e falar [...] o coordenador, quem tem mais conhecimento isso não é maneira de formar um grupo prático [...] eu sempre digo para uma pessoa eu sempre me refiro uma pessoa que estiver num lugar mais responsável que está mais por dentro.”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

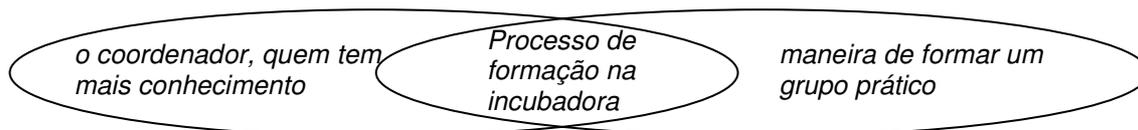


Figura 264 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação na incubadora”  
Fonte: A Autora.

Infere-se que a ausência de práticas coletivas de registro, relato, avaliação e reflexão do trabalho dos membros, pode ter reduzido a possibilidade de identificação e explicitação das dificuldades e lacunas em relação à implementação de práticas autogestionárias. Esta ausência pode gerar, no projeto da equipe da incubadora, a convivência ambígua de diferentes estratégias de organização do trabalho. A ausência de discussão e de avaliação do processo de incubação pode criar uma ruptura entre o discurso e a prática autogestionária uma vez que a organização interna do trabalho na incubadora parece não estar se dando de forma coletiva e participativa, mas tem em seu discurso a defesa da participação de todos no processo. Joana explicita que em outros momentos houve maior participação coletiva e planejamento das práticas de incubação:

*“A gente discutia a partir de uma metodologia, metodologia da incubadora, de intervenção e temas, que eu acho, eram de economia, direito ...alguns temas que o pessoal trazia, era muito assim, que a gente tinha, na verdade a gente tinha pensado assim, num momento de formação, né? E de planejamento dentro de uma incubadora, formação e de produção de textos ou quando a gente chamava alguém pra dar uma palestra, sabe? Esse tipo de coisa, quando a gente pára pra pensar a metodologia e depois entrava a discussão dos grupos e todas essas ações [...] então, foi quando funcionou mesmo, quando aconteceu o processo de planejamento.”* Joana (2008/09) (IES-C. Humanas)

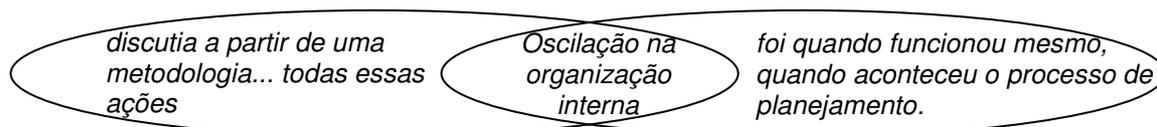


Figura 265 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “oscilação na organização interna”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade parece subsidiar a convivência entre diferentes estratégias, autogestionárias e heterogestionárias no escopo do projeto da incubadora, porque, quando não são diferenciadas, ambas parecem atender à busca de implementação dos objetivos da incubadora. Por exemplo, em alguns momentos da entrevista, pode-se perceber, segundo a visão de um membro da equipe, que estratégias de organização heterogestionária são toleradas por facilitarem o processo de trabalho sem que haja questionamento sobre o seu impacto na proposta de transformação das relações de trabalho. Em outros momentos, as estratégias participativas parecem exigir dos membros uma disponibilidade e que não está previamente contempladas no

planejamento do projeto. Parece que o projeto nem sempre oferece as condições e recursos que possibilitem a viabilização de um processo autogestionário.

Por exemplo, a incubadora parece tolerar o fato de não poder organizar reuniões coletivas e teóricas entre os alunos porque muitos não têm disponibilidade em sua grade horária para participarem das reuniões teóricas. A incubadora parece optar por não realizar as reuniões já que os alunos não podem participar. Como a incubadora tem uma bolsa de auxílio simbólica, alguns alunos podem justificar que não participam das reuniões por não terem o auxílio equivalente à exigência de trabalho tanto nos grupos incubados quanto nas atividades reflexivas da incubadora.

*“então por exemplo... “uma discussão de novo?”. Eles perguntam... “mas isso já está tão claro na minha cabeça” e acabamos não discutindo.... a rotatividade é muito grande, né? De estagiários, mesmo os técnicos, professores, então você tem que estar discutindo isso a todo momento, metodologia de incubadora, fechado... digamos, um exemplo, a metodologia está fechando e todo mundo sabe, você lê aí o texto e está sabendo, mas não tem uma discussão sobre isso, sabe, também já foi muito discutido, acho que tem um pouco disso também... “eu sei o quê que é economia solidária, não preciso discutir”... “vai discutir de novo economia solidária?” e tal. Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)*



Figura 266 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, ao não realizar reuniões teóricas, de discussão e planejamento coletivo das atividades, o grupo permanecerá atuando individualmente nos grupos incubados e mantendo a prática de se reportar ao coordenador para a avaliação e para que ele referende a implementação e o planejamento das ações nos grupos incubados. Dessa forma se reproduz uma organização centralizada que se não for questionada e transformada poderá ter impacto na própria atuação da incubadora nos grupos incubados disseminando diferentes tipos de tolerância às estratégias heterogestionárias dos grupos incubados e da equipe da incubadora.

A ambigüidade nestas diferentes estratégias pode gerar uma associação entre um discurso de transformação e democratização e a implementação de práticas que reproduzem concepções e modelos hierarquizados de organização do trabalho. Essa ambigüidade está presente em alguns momentos das entrevistas nos quais pode-se perceber o argumento de que é preciso ser flexível e não ser radical quanto à implementação de estratégias autogestionárias. Entretanto, é preciso compreender que a implementação de práticas heterogestionárias compete com a consolidação das práticas autogestionárias, impactando no fortalecimento de um ou de outro modelo organizacional, tanto na incubadora, quanto nos grupos incubados.

A ambigüidade integra práticas autogestionárias a práticas heterogestionárias e integra discursos heterogestionários a discursos autogestionários indiferenciando práticas e discursos. Aqui não se trata apenas de uma contradição na qual se faz um discurso autogestionário e se tem uma prática heterogestionária, mas de uma sobreposição de práticas e de discursos que, por mais que sejam reconhecidos como autogestionários e heterogestionários, são ambos defendidos como necessários para a implementação do projeto da incubadora, como se a ambigüidade entre as práticas e os discursos favorecesse a autogestão e a proposta da Economia Solidária.

No entanto, a ambigüidade parece manter uma indiferenciação entre as práticas e os discursos que possibilitam a reprodução de estratégias heterogestionárias de forma acrítica, ou seja, ela parece contribuir para a manutenção de uma lógica que a proposta da Economia Solidária busca transformar. Quando as práticas autogestionárias são percebidas como sendo muito difíceis de serem implementadas, ou quando elas são percebidas como sendo irrelevantes nas ações da incubadora, a ambigüidade parece favorecer a reprodução de práticas heterogestionárias, levando a uma priorização de outros objetivos que não a democratização das relações e os valores da solidariedade e os princípios cooperativistas.

Essa ruptura entre a prática e o discurso parece não estar explícita para os membros da equipe uma vez que ela se dá em meio a uma ambigüidade discursiva que subsidia e dá argumento para a convivência de diferentes estratégias que na concepção de alguns membros são importantes de serem implementadas para viabilizar o processo.

*“tem algumas pessoas que estão fazendo o trabalho delas ... inclusive assim... sobre a psicologia mesmo... vou trabalhar com etapa da produção [...] não está me preocupando se é uma cooperativa, se é autogestão, se é importante ou não é um trabalho conjunto... não estou me importando com isto, mas com o meu trabalho, é esse fazer.”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

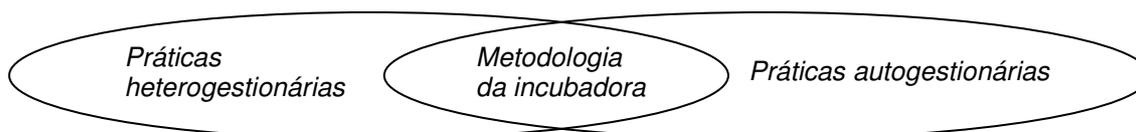


Figura 267 -- Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia da incubadora”  
Fonte: A Autora.

Infere-se que o processo de elaboração e implementação de estratégias autogestionárias da incubadora está acontecendo em um contexto de uma cultura heterogestionária sem um necessário questionamento acerca da reprodução das práticas e concepções heterogestionárias que ficam indiferenciadas no discurso dos membros da incubadora quando estas não são reconhecidas como tais.

Assim como, tanto na universidade quanto na sociedade como um todo, esse contexto de reprodução de concepções e práticas heterogestionárias também se coloca no cotidiano da incubadora. Se esta reprodução não for explicitada por meio de práticas participativas que

promovam a discussão e diferenciação dos pressupostos da proposta autogestionária no contexto das práticas de incubagem, as práticas heterogestionárias podem se sobrepor à busca que se enseja de transformar as relações de trabalho tanto nas cooperativas quanto na própria incubadora.

Quando as práticas heterogestionárias se sobrepõem à busca de democratização das relações de trabalho no grupo, infere-se que ocorre uma ambigüidade que concorre para esvaziar os sentidos e objetivos iniciais do projeto.

Se no cotidiano de organização do trabalho interno da incubadora não se explicitam as diferenças entre práticas heterogestionárias e práticas autogestionárias, seus membros podem manter a proposta inicial com um sentido de transformação, ainda que no cotidiano estejam sendo reproduzidas práticas que comprometem a realização dos objetivos de transformação das relações internas da incubadora e nos grupos incubados. A associação entre um discurso democrático à práticas heterogestionárias pode gerar uma indiferenciação que contribui para a reprodução do modelo heterogestionário.

Ao manter uma indiferenciação em relação às estratégias heterogestionárias e autogestionárias no interior da incubadora, a equipe da incubadora pode ter dificuldade em explicitar para os cooperados quando práticas heterogestionárias se sobrepõem às práticas autogestionárias na organização do trabalho da cooperativa. A prática de se fazer a diferenciação das concepções de trabalho em um cotidiano de reflexão coletiva, pode ser uma forma de superar a reprodução de concepções naturalizadas que se colocam no dia a dia por meio de discursos ambíguos no interior da incubadora, por meio de parcerias com grupos que defendem a heterogestão sem questioná-la, e por meio de identificações e papéis pré-determinados culturalmente para cada participante da incubadora, reproduzindo práticas de dominação e naturalização de lugares de poder, lugares de saber, de gênero, de raça, de credo, etc.

A busca de transformação desses lugares de poder tem como resistência permanente o não reconhecimento dessa cultura heterogestionária no cotidiano e nas interações que ocorrem entre os indivíduos. Transformar práticas de dominação em práticas democratizadoras das relações significa explicitar como e quando ocorrem as naturalizações dessas práticas de dominação no cotidiano. Assim a ocorrência da ambigüidade entre práticas heterogestionárias e autogestionárias não significa que haja uma convivência mútua e complementar entre essas duas práticas, pois o não reconhecimento da heterogestão no cotidiano contribui para a manutenção e reprodução de suas práticas de forma indiferenciada tanto na incubadora quanto nos grupos incubados. Ou seja, discutir e explicitar as práticas heterogestionárias que se mantém dentro da incubadora é relevante e necessário para a viabilização das transformações nas relações de trabalho e para a concretização de um projeto que visa mudar as práticas de dominação nas interações entre os indivíduos, contribuindo para uma transformação social. A reprodução da heterogestão por meio da ambigüidade entre práticas de dominação e práticas democráticas nas relações dentro da incubadora pode repercutir em uma reprodução dessas mesmas práticas na relação desses com os grupos incubados e na organização interna nas cooperativas, porque se

os membros da incubadora não exercitarem a diferenciação entre práticas heterogestionárias e práticas autogestionárias na sua própria organização interna, eles também não irão diferenciar essas ambigüidades nas práticas dos grupos incubados de forma a propor estratégias de explicitação e transformação das práticas heterogestionárias. Percebe-se que há um aspecto da ambigüidade que permite a reprodução do modelo heterogestionário pois não parece possível transformar as práticas heterogestionárias dos grupos incubados quando não há uma cultura de diferenciação dessas práticas na própria organização interna da incubadora, que possibilitem aos seus membros a discriminação do impacto de suas práticas ambíguas nos grupos incubados.

A ambigüidade compete com a possibilidade de explicitação das diferenças e com a escolha consciente dos membros da incubadora acerca das estratégias que pretendem empregar para alcançar seus objetivos com os grupos incubados. Não parece ser possível promover a transformação das relações de trabalho sem o necessário questionamento das práticas que favorecem a manutenção da própria ambigüidade, pois ao manter as ambigüidades das escolhas por abordagens heterogestionárias, se postergam a explicitação e a diferenciação entre práticas de trabalho.

Com o intuito de concretizar em curto prazo a proposta da Economia Solidária e o ideal de transformação das relações, a ambigüidade pode funcionar como uma estratégia de indiferenciação entre práticas autogestionárias e práticas heterogestionárias que pode dar a falsa impressão de que o grupo já vive concretamente a proposta ideal da Economia Solidária, pois a indiferenciação pode promover uma visão acrítica das práticas que estão sendo implementadas dentro do projeto da incubadora e nos grupos incubados.

Reproduzir é muito fácil uma vez que há toda uma cultura que referenda valores heterogestionários, tais como a legitimação da liderança, dos lugares de saber, e as concepções mais tradicionais de transmissão do conhecimento de forma hierarquizada e acrítica. Ou seja, a democratização depende de uma construção coletiva na busca de explicitação de processos que reproduzem modelos hierarquizados, para que estes sejam substituídos por estratégias mais participativas. A democracia depende de práticas democráticas.

Existe uma discussão em torno da proposta da Economia Solidária que valoriza a participação coletiva como uma condição para o fortalecimento da autogestão como forma de organização do trabalho na incubadora. Se a proposta da autogestão como metodologia de organização interna da incubadora não for colocada em prática, isso poderá gerar uma contradição interna na metodologia da incubadora. Essa contradição poderá fragilizar a incubadora como um projeto capaz de viabilizar a proposta de democratização das relações sociais. A prática da autogestão como método de trabalho na incubadora é uma condição para a consolidação de uma nova ética que se pauta por sentidos coletivamente construídos na proposta da Economia Solidária.

A contradição entre teoria e prática na incubadora pode ser minimizada por um discurso ambíguo que defende as estratégias heterogestionárias como sendo necessárias para garantir a viabilização do projeto, ressignificando as práticas heterogestionárias, de práticas de dominação

para práticas de viabilização da proposta autogestionária. No entanto, estas ressignificações das estratégias heterogestionárias corroboram para esvaziar os sentidos e os objetivos de democratização da Economia Solidária.

Se por um lado a incubadora propõe uma prática de transformação das relações de trabalho, por outro, observa-se que ela se insere em um contexto capitalista que legitima práticas individualizadas e hierarquizadas na sociedade e na universidade. Quando a incubadora propõe uma atuação nos grupos para estimular uma prática mais autogestionária, ela não está propondo um desafio só para o grupo, mas assumindo um desafio muito grande de transformar a si mesma.

Na incubadora observa-se o convívio de diferentes concepções metodológicas que são defendidas, ora por um grupo, ora por outro. No relato dos entrevistados, alguns membros da equipe parecem não reconhecer os sentidos, princípios e objetivos compartilhados acerca da proposta da Economia Solidária porque estão muito identificados com os paradigmas da concepção heterogestionária na organização de trabalho. Portanto, quando há divergência muito explícita entre os membros, é comum que haja uma ruptura porque o convívio da luta de poder com a luta por democratização das relações vai exigir uma escolha que irá fortalecer um ou outro paradigma dentro da incubadora. Se ocorrer uma escolha em prol dos paradigmas heterogestionários dentro do projeto, esse processo poderá levar à reprodução das relações de poder. No entanto, parece não haver uma clareza de que para viabilizar um processo democrático autogestionário é preciso relativizar os lugares de poder.

A incubadora parece lidar com dois aspectos metodológicos: a interdisciplinaridade e a autogestão. Estes dois aspectos metodológicos, a interdisciplinaridade e a autogestão, podem ser complementares, mas podem ser conflitantes entre si. A interdisciplinaridade tem como norteadora a proposta autogestionária da Economia Solidária e portanto abrange uma gama de abordagens que ela pode incluir dentro do projeto sem colocar em risco a sua proposta autogestionária. Aquelas abordagens que se pautam por uma lógica heterogestionária não podem ser incluídas, sob o risco de fragilizar a construção de estratégias autogestionárias no processo de incubação dos grupos e na própria organização interna na incubadora. Por outro lado a autogestão requer práticas democráticas que coloquem em discussão as diferentes abordagens para que o grupo encontre no coletivo, na discussão, na explicitação, aquelas estratégias, valores e objetivos que são consensuados coletivamente.

Embora a proposta autogestionária afirme, para os grupos incubados, a importância da participação de todos na construção do projeto, esta proposta de participação de todos pode ficar esvaziada quando a organização interna da própria incubadora não atualiza o direito de cada membro de colocar sua opinião dentro da incubadora.

A alternativa de priorizar estratégias heterogestionárias com a justificativa de que estas garantem uma maior eficácia para o projeto pode ser questionada por aqueles membros que priorizam a implementação de práticas autogestionárias. Assim, a concepção heterogestionária justificada pela necessidade de eficácia não dá sustentação às reflexões críticas daqueles

membros que se pautam por uma perspectiva autogestionária como forma de transformação das relações.

*“Ah, sim, o não que seja a autogestão, mas a maioria da autogestão era vista lá dentro atrapalhada porque tudo que era decisão tinha que ser tomada por todos os cooperados então a , até que às vezes precisa de uma velocidade, uma produção no sistema precisa de ritmo e eles perdiam muito com isso porque às vezes precisava de todo mundo pra tomar determinada decisão. Realmente a democracia é muito melhor, porque quando toma uma decisão é melhor pra todo mundo, é pelo menos alguma coisa que todo mundo quis, mas até que todo mundo concordasse com aquilo ou ninguém concordava, né, eles acabavam perdendo muito né, e democracia não se resume só a isso né, então, poderia ter sido usados mecanismos diferentes de implementação da democracia dentro né, mais não foi o que aconteceu.” Mario (2008/09) (ex-IES-C. Aplicadas)*

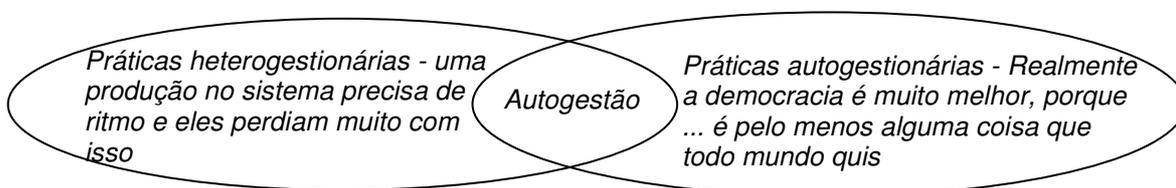


Figura 268 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

Ao não priorizar um espaço democrático de discussão dessas questões a incubadora pode colocar em risco a unidade do grupo que se constituiu em torno do ideal da Economia Solidária. O ideal de democratização das relações de trabalho aparece como critério da Economia Solidária no relato do coordenador do projeto:

*“eu acho que a questão da economia solidária... da crise pra mim... da minha leitura... é claro, eu acho que tem muito cacique pra pouco índio, tem mais pensadores do que praticantes.[...] O quê que é economia solidária afinal de contas, se você for buscar aí alguns espaços você vai e diz pô, mais isso aqui não é economia solidária nem aqui e nem na China! Sabe, então você vai buscar... não sei se o próprio mapeamento delimita bem isso porque ali ... se você for buscar... tem coisa ali que não é compatível com a economia solidária.... que de autogestão não tem nada...” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas) (2008/09) (IES)*



Figura 269 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “economia solidária”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, a priorização de um enfoque heterogestionário como forma de dar uma resposta rápida para as questões que surgem na incubadora, podem colocar em risco a unidade do grupo uma vez que, não acolhem os questionamentos dos membros que não concordam com as estratégias que priorizam a eficiência em detrimento de processos deliberativos que tomam mais tempo para serem encaminhados. Aqueles membros da incubadora que questionam essa ambigüidade podem ser isolados, e até mesmo acusados de radicais e que não compreendem que é preciso ter flexibilidade e tolerância a diversidade.

*“quando surgiu essa novo grupo foi feita uma separação tipo, o grupo da agronomia, o grupo das humanas...”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

Ao adotar a postura de não dar suporte para a discussão coletiva, o que resta para o projeto é a fragmentação, a separação dos membros que pensam de forma diferente daqueles que defendem a concepção heterogestionária. Estes membros se coagulam em subgrupos e passam a serem percebidos como obstáculos no processo de afirmação das concepções e posicionamentos daqueles que se posicionaram no lugar de certeza e que ocupam os lugares de poder.

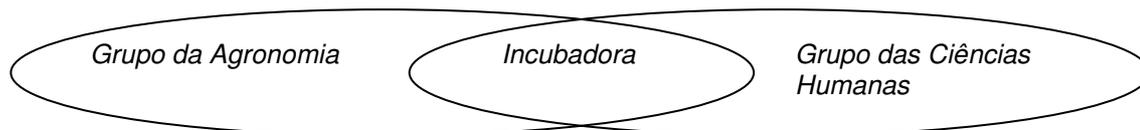


Figura 270 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “incubadora”  
Fonte: A Autora.

Quando a ambigüidade, mantém convivendo as concepções heterogestionária e autogestionária de forma indiferenciada, as manifestações dos membros que explicitam as diferenças entre esses dois modelos podem ser interpretadas como uma radicalização do modelo autogestionário. Portanto, esse processo de diferenciação pode gerar uma dicotomização entre os grupos que defendem um ou outro modelo. No processo de dicotomização das concepções de trabalho pode levar a tensões e conflitos que geram rupturas. Neste momento é necessário se reconhecer quando as pessoas que ocupam lugares de poder recorrem a estratégias de exclusão de membros que pensam diferente, inviabilizando a possibilidade de trabalho daquele integrante dentro do grupo, forçando muitas vezes sua saída da equipe, podendo levar à práticas de exclusão em um grupo autogestionário.

*“E sabe uma coisa que eu sinto, eu não tenho o apoio do (coordenador), há duas semanas [...] daí eu falei “oh [Augusto] é o seguinte: eu falei... “nós não temos planejamento”, e ele “como não temos, como não temos planejamento, prá mim tá tudo planejado”, eu falei “ótimo só que pra mim não tá”, ele falou “como que não [Joana], nós fizemos planejamento pergunte pra qualquer um, e eu fui perguntei, “você viu o planejamento?”, “você sabia que iam fazer?”, ninguém falou nada nem que sim, nem que não sabe. Ai depois da reunião vieram falar “ah, não tinha planejamento, lá, só*

*que na hora ninguém que falou que não tinha planejamento realmente não tinha planejamento". Até fiquei como a perdida, como a reclamona entendeu, que não sabia o que ia fazer lá. Então assim não existe um grupo mesmo sabe, aqui a verdade sabe aqui dentro sabe, não é real ninguém põe ali a mão a cara pra bater sabe. Daí ...como é que eu vou chegar falando isso e, imagina se chego aqui então tá então vamos falar e ninguém fala nada, não, não tem conflito, eu é que não vou falar o que vieram me falar, né. Se bem que eu acho, se eu colocasse assim ... o pessoal ia falar a demanda, ela tá bem... explodindo já, daí eu falei não. Por isso que eu tenho medo [...] não sei que nome da isso com relação o [Augusto] assim, e o que criou em relação a isso, dali do pessoal... Porque ao mesmo tempo que eles falam mal, reclamam.... eles tem medo, eles respeitam sabe, não se posicionam, quando eu falei não tem planejamento, ninguém falou realmente "[Augusto] não tem planejamento".* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

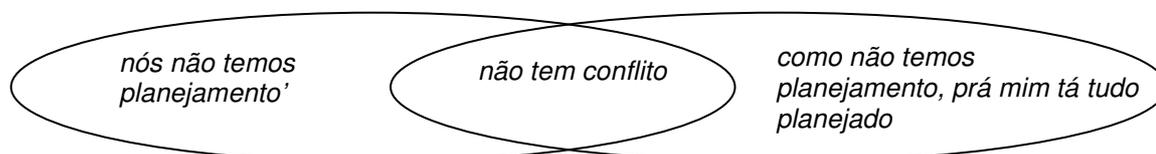


Figura 271 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “não tem conflito”  
Fonte: A Autora.

Porém, implicitamente a Economia Solidária não exclui nenhum de seus integrantes sem que para isto tenha que concluir que ele está prejudicando o projeto. Somente se ele estiver trabalhando contra os princípios da Economia Solidária é que se justifica uma exclusão. Porém, o grupo encontra maneiras mais ou menos violentas para excluir, neutralizar e confundir aqueles membros do grupo que levantam dúvidas, propõe debater alternativas de solução e colocam em risco as hierarquias institucionalmente garantidas pelo poder outorgado pelo reitor ou por um diretor de centro de extensão.

A incubadora não pode excluir nenhum indivíduo que parta do objetivo de solidariedade e emancipação e todos aqueles que defendem este ideal se sentem acolhidos pela proposta da Economia Solidária. Portanto, não se pode descartar um membro do grupo que defenda estas idéias. Por outro lado, existe uma força contrária, hierarquizada e de luta de poder que se legitima com a ajuda da ambigüidade. A fragmentação, portanto, se torna uma tensão constante pois não chega ao clímax da fragmentação real do grupo por ação direta.

As alternativas para excluir um indivíduo sem expor os motivos (conscientes ou inconscientes) também estão cercadas de ambigüidades e mensagens implícitas. Em uma das entrevistas, um técnico fala que nunca foi criticado por defender algumas alternativas de ação junto aos grupos, como reuniões periódicas para estudar conceitos teóricos, refletir coletivamente sobre as práticas nos grupos incubados, promovendo uma interação maior entre os cooperados e a incubadora. Entretanto, ele ficou meses sem receber sua remuneração e ao final descobriu que era o único que não recebia. Em outra entrevista um dos participantes relata que a bolsa recebida pelos alunos pode funcionar como uma forma de controlar o grupo:

*“...fica marcando o território, quem manda aqui sou eu...qualquer coisa eu te tiro do estágio. Você tem que ganhar bolsa, ele vai ganhar bolsa, você está aqui mais tempo mais eu gosto mais... [democracia é a] Possibilidade de falar o que pensa e o que sente. Possibilidade de agir sem medo de ser reprimido, uma coisa é o corrigir, outra coisa é reprimir na correção. Possibilidade de ter a liberdade de sentir raiva. Possibilidade de falar assim “eu não quero ir em tal local”, “eu não concordo com isso”, “eu quero não concordar”, “eu tenho que ter o direito de não concordar”. Se a pessoa não concorda... agora pode concordar depois ou pode concordar agora e discordar depois... mas se eu não tiver a liberdade de fazê-lo isso não é democrático. Democrático não é ter uma bolsa pra cada um, com a bolsa eles amarram o aluno.” Manoel(2008/09)(ex-IES-C.Humanas)*

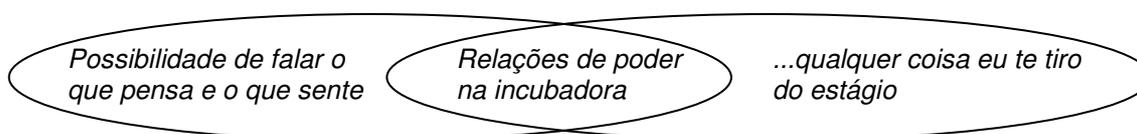


Figura 272 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relações de poder na incubadora”  
Fonte: A Autora.

De acordo com a avaliação de uma das técnicas entrevistadas, esta falta de discussão é decorrente da ausência de interesse da coordenação em priorizar as discussões e debates na incubadora. Assim, o grupo de novos integrantes também não acredita ser relevante uma discussão teórica e a reflexão acerca da prática, pois entendem que já conhecem sobre Economia Solidária, *“eu sei o quê que é economia solidária, não preciso discutir”*, e que cada um deve atuar de acordo com seus conhecimentos específicos optando por uma fragmentação entre prática e teoria e entre técnica e reflexão.

Por outro lado, a ausência de um processo de formação permanente da equipe, e de consolidação de grupos de trabalho ou de reuniões de discussões teórico-práticas sugere que não exista um movimento no sentido de mudar esta ambigüidade na organização interna da incubadora. Infere-se que nesta ambigüidade haja uma resistência para que o grupo faça uma avaliação do processo e implemente ações que possam instituir práticas de uma metodologia mais participativa.

Infere-se que as normas na incubadora são ambíguas uma vez que, enquanto um dos coordenadores explicita que alguns integrantes do grupo não tomam a iniciativa nas atividades da incubadora, Joana crítica a falta de reuniões de discussão pois não sente respaldo para tomar a iniciativa individualmente.

Por acreditar no processo autogestionário e na construção coletiva do conhecimento, Joana parece resistir à orientação do coordenador para que ela tome a iniciativa individualmente porque ela estaria indo contra suas convicções que se pautam na prática autogestionária. Mas para o coordenador, essa resistência em tomar a iniciativa individualmente pode ser interpretada como uma incompetência ou falta de compromisso com o projeto. Além disso ela se preocupa

com a possibilidade de tomar uma decisão equivocada que terá uma conseqüência para o grupo incubado a qual não foi referendada por um processo deliberativo na incubadora. A falta de uma discussão que referende suas decisões e ofereça suporte em uma estratégia que é reconhecida como sendo autogestionária, pode resultar no ônus de a responsabilidade recair individualmente em Joana. Ela relata que teme ter uma iniciativa equivocada no grupo incubado a qual outros integrantes podem falar que fariam diferente e que ela tomou uma decisão errada sem comunicar a ninguém.

A análise deste relato de Joana, sugere uma contradição presente na ambigüidade da instrução do coordenador, pois ele espera dos técnicos e dos bolsistas uma iniciativa mais individual frente ao trabalho com os grupos incubados, esperando dos membros da equipe que tenham autonomia, afirmando que esta é a proposta da Economia Solidária. Porém, estas iniciativas individuais não estão sendo referendas no grupo gerando uma contradição na proposta de autogestão. Elas não estão sendo referendadas pelo grupo porque não estão sendo sequer discutidas e porque as decisões sobre a necessidade de agendar discussões coletivas parecem estar centralizadas decisão do coordenador de implementar ou não um processo de discussão coletivo contínuo.

Entretanto, de acordo com os relatos, parece que depende da coordenação estabelecer os critérios no processo de recrutamento de bolsistas, professores e técnicos que contribuirão para o projeto com suas áreas de conhecimento e convicções filosóficas, ideológicas e políticas. Os relatos indicam que a coordenação utiliza diferentes critérios nos processos de inclusão de novos integrantes na equipe, ora priorizando a identificação com a proposta da Economia Solidária, ora priorizando o conhecimento técnico, ora mesclando os dois grupos, o que também gera muitos conflitos internamente e práticas ambíguas nos grupos.

*“ eles sempre faltam nas reuniões teóricas, como teve agora no começo do ano que teve pra discutir textos, sabe, se eles conseguir fugir desse tipo de reunião eles dão um jeito sabe, quando eles olham o texto eles dizem “meu Deus, me deu cinco medo diferente agora ver esse mundo de folha que não me dizem nada”. Primeiro que eles não estão muito acostumados a ler... tipo um negócio calculado sabe, ai já prejudica um pouco, e daí eles já vão nas reuniões porque, de repente assim, ler não é única forma de aprender, às vezes não tá muito a fim e também às vezes... vai e escuta o pessoal falar, os assuntos que interessa.” Sabina (2008/09) (IES- C. Humanas)*

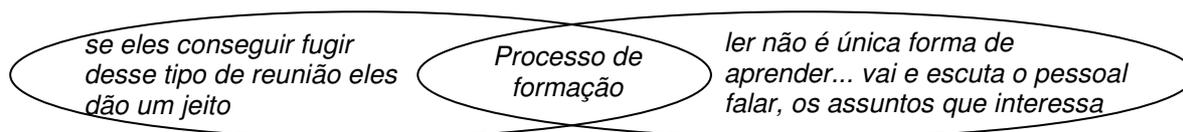


Figura 273 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação”  
Fonte: A Autora.

Talvez por serem necessários alunos e professores de diferentes áreas do conhecimento, essas diferentes abordagens contribuem para o projeto da incubadora ter como característica um campo de sobreposições concepções epistemológicas que podem ser complementares ou conflitantes e que disputam espaço por legitimação no discurso e na prática do grupo. Estas sobreposições tendem a serem acomodadas por meio de uma ambigüidade discursiva acerca da metodologia de trabalho.

Esta sobreposição de diferentes metodologias e abordagens parece ser decorrente da busca de integração de objetivos de inserção econômica das cooperativas no mercado capitalista com objetivos que dão ênfase ao aspecto social e político de democratização das relações internas do grupo.

Alguns autores argumentam que a ambigüidade pode exercer um papel importante na comunicação organizacional, uma vez que ela atua como “ponte” em um ambiente rico de multiplicidade de interpretações. “A ambigüidade também facilita a mudança organizacional desde que ela oferece os meios para mover gradualmente de uma interpretação para outra”.<sup>527</sup>

A busca de integração destas diferentes formas de pensamento pode gerar uma ambigüidade que possibilita a acomodação de diferentes ênfases a fim de se construir um projeto comum, embora se baseie em uma alternância de enfoques metodológicos que não chegam a serem explicitados e consensuados. Esse processo de integração por meio da ambigüidade, parece requerer um espaço de negociação dessas diferentes ênfases que precisam ser explicitadas em suas diferenças para que o grupo possa distinguir seus aspectos e consensuar uma prática comum. A discussão em torno da busca de um consenso acerca da metodologia de trabalho pode representar um processo de longo prazo mas que parece ser a melhor via para garantir a busca de realização da proposta da Economia Solidária.

A oscilação entre constituir uma equipe mais técnica em alguns momentos e constituir uma equipe mais reflexiva em outros, fragmenta e dicotomiza uma interação entre saberes e práticas que, apesar de bastante complexa e trabalhosa, parece ser a única forma de garantir a sustentação de uma proposta pautada pela Economia Solidária. Ou seja, a ambigüidade pode ser um fenômeno que se manifesta no projeto como um evento que minimiza a tensão entre as diferenças políticas sem torná-las excludentes, mas que também tem um ônus quando ela é usada para postergar a necessidade de identificação e negociação entre os conflitos que ela mantém latentes. Portanto, é preciso reconhecer que a ambigüidade, apesar de possibilitar uma integração, precisa ser reconhecida e explicitada para que sejam superadas as indiferenciações de seus elementos e para que as partes conflitantes que se diluem na ambigüidade sejam integradas em um todo que reconhece as diferenças e os desafios propostos pelo projeto.

Há no discurso dos membros da equipe da incubadora, uma avaliação de que o processo de incubação passa, em alguns momentos por práticas que enfatizam mais os aspectos reflexivos, políticos e autogestionários na formação dos grupos e em outros, a incubação passa por

---

527 Chreim (2005) apud GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 3.

momentos onde a ênfase recai sobre aspectos de qualificação técnica com orientações pontuais de profissionais de diferentes áreas específicas do conhecimento.

A ambigüidade na gestão da incubadora pode impactar na coesão, manifestando como fragmentação do grupo. Algumas pessoas saem da incubadora por discordâncias internas, mas não necessariamente se desligam da proposta da Economia Solidária. Os grupos se dividem como forma de lidar com a ambigüidade em uma tentativa dicotômica de lidar com as diferenças. Assim o grupo, mesmo tendo conflitos individuais acerca da proposta da Economia Solidária, passa a defender mais um aspecto ou outro. Não necessariamente porque os indivíduos de um grupo, que tem uma visão mais técnica, desconsidera outros membros, com uma visão mais política, mas porque ambos tendem mais para um aspecto e na busca de defender formam-se separações que aparentemente marcam diferenças maiores do que de fato existem. Neste contexto conflitante, alguns membros podem permanecer entre os dois grupos que se polarizaram, buscando fazer uma mediação e integração dos diferentes objetivos que compõem o projeto da Economia Solidária.

*“...eu acho que não precisa ter um pensamento, eu não acho que precisa ter um projeto comum, se a gente tiver um projeto comum a gente acaba com a divergência, então a gente tava, a idéia era possuir isso [...]o projeto ... ele tem que ser repensado constantemente, avaliação no final do projeto, um projeto, tem que ser ouvida as partes, num projeto as pessoas tem que saber do que está falando...”* Manoel (2008/09) (ex-IES- C. Humanas)

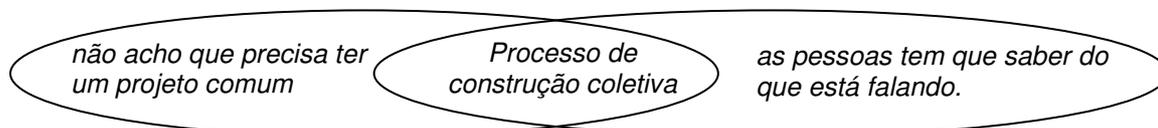


Figura 274 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de construção coletiva”  
Fonte: A Autora.

A alternância entre enfoques metodológicos da incubadora indica uma dificuldade relatada pelo coordenador em aliar a discussão teórica da Economia Solidária a uma prática no trabalho da incubadora, que deveria ser a priori autogestionário, mas que está sendo polarizado em diferentes enfoques metodológicos: participativos ou individualizados. A essa alternância metodológica, se adiciona uma oscilação de conteúdos necessários para a estruturação das práticas e saberes da incubadora e das cooperativas. Esses conteúdos, ora são reflexivos, políticos e ora são técnicos e ambos podem ser tratados tanto por meio de um enfoque mais participativo, ou por meio de um enfoque mais individualizado. Pode-se perceber que na incubadora estão presentes padrões de tratamento dos conhecimentos que ela dissemina. Alguns desses conhecimentos têm enfoque mais tradicional e que reproduz um modo de pensar a produção do conhecimento apoiado em crenças acerca da ciência e da forma de transmissão desse conhecimento de modo mais estático e imutável. Outro extremo é o enfoque mais crítico acerca da abordagem tradicional da ciência positivista que passa a propor um modo de construção do conhecimento mais participativo,

reconhecendo que toda a aprendizagem se dá a partir de aspectos culturais específicos de cada conhecimento produzido. São dois enfoques extremos e que na incubadora convivem e compartilham um mesmo objetivo que é colocar as cooperativas trabalhando no mercado capitalista. As diferenças de concepções podem ser ignoradas se os sujeitos não interagirem entre si, se eles não tiverem um espaço que possibilitem a troca para que eles conheçam as abordagens uns dos outros. Se a incubadora não propõe um espaço de discussão para a explicitação e negociação dessas diferenças e metodologias, elas podem ser percebidas como diferenças excludentes, polarizadoras e dicotomizadas.

A ambigüidade na definição da metodologia da incubadora permite a permanência dessas diferentes metodologias sem que os membros precisem refletir sobre suas práticas, uma vez que elas não chegam a ser discutidas e explicitadas.

Alguns autores concordam dessa posição argumentando que a ambigüidade pode ser uma medida estratégica de amenizar conflitos e assegurar a coesão do grupo em torno do projeto.

Segundo Giroux:<sup>528</sup>

Um dos primeiros acadêmicos a enfatizar o papel da ambigüidade na comunicação organizacional foi Eisenberg (1984), que argumenta que a efetividade comunicativa deveria não ser comparada com clareza, e que existem muitas situações nas quais a ambigüidade deveria ser preservada e até procurada. Desde que a existência de múltiplos pontos de vista é um fato inevitável da vida organizacional, uma solução sensível é reduzir o conflito ao oferecer textos normativos, por exemplo, planos, metas, que podem ser adotados por todos enquanto ao mesmo tempo permitem diferentes interpretações, promovendo assim um tipo de "diversidade unificada".

A busca de integrar diferentes visões por meio da ambigüidade não garante a explicitação das diferenças, nem a sua identificação e negociação no grupo, assim como não garante a explicitação da metodologia proposta formalmente no projeto da incubadora. A falta de um espaço de explicitação e negociação dessas diferenças parece colocar o fenômeno da ambigüidade como um fenômeno recorrente, por ser uma forma que possibilita uma integração inicial entre os indivíduos, mas que não se sustenta no momento do conflito. No momento do conflito é preciso explicitar e negociar essas diferenças que permaneceram latentes para que seus membros encontrem os consensos que dão unidade metodológica para a equipe.

Na cultura acadêmica, determinados conteúdos estão acompanhados por determinados pressupostos epistemológicos que adotam metodologias diferenciadas, concepções teóricas e diferentes visões de homem e de mundo que legitimam a forma como esses conhecimentos são trabalhados.

Infere-se que os conteúdos de cunho mais político ou de cunho mais técnico estão imbricados em metodologias mais participativas ou mais tradicionais. Existe a possibilidade de duas metodologias diferentes serem utilizadas tanto para a formação política quanto para a formação técnica. No entanto, as metodologias mais tradicionais tendem a perceber o sujeito da aprendizagem de forma mais passiva enquanto as metodologias mais participativas tendem a percebê-lo como um sujeito ativo em seu processo de formação.

---

528 GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 3.

Infere-se a partir dos relatos que quando a incubadora focaliza sua ação para a inserção dos grupos no mercado capitalista ela tende a utilizar metodologias baseadas no enfoque mais tradicional da aprendizagem, associando o aspecto mais pragmático da formação da cooperativa a um modelo de organização mais hierarquizado quanto ao saber e quanto à ação. Quando a incubadora focaliza sua ação para o fortalecimento da coesão do grupo em torno da discussão e prática dos princípios da Economia Solidária, ela tende a usar metodologias baseadas em enfoque mais participativo, associando aspectos mais políticos da formação dos cooperados à um modelo de organização autogestionário na cooperativa.

Dessa forma, pode-se inferir que a ambigüidade que antes criava um ambiente no qual era possível a convergência de diferentes modos de pensar a produção do conhecimento buscando a valorização da interdisciplinaridade é substituída por estratégias que se alternam, ora reproduzindo metodologias tradicionais, ora inovando com metodologias mais participativas e inclusivas. Nessa oscilação, ocorre uma tendência de se reproduzirem relações desiguais de poder entre o conhecimento da universidade e o conhecimento do grupo nas quais estão em descompasso o uso de técnicas legitimadas por um consenso acadêmico e técnicas desenvolvidas a partir da cultura do grupo. Esta relação de formação na cooperativa levanta questões sobre os métodos que fortalecem relações mais democráticas e o impacto de metodologias tradicionais na reprodução de um modelo heterogestionário, que concebem a aprendizagem como um processo de transmissão de conhecimento técnico. Darré<sup>529</sup> afirma que é preciso refletir sobre “o modo como eles [os cooperados] transformam as suas maneiras de pensar”, como eles se utilizam desses diferentes conhecimentos para a organização interna da cooperativa, interrogando-se sobre o modo como os grupos em cooperação operam as atividades de conhecimento prático e investigativo.

Esta dicotomia entre pensamento e ação que está imbricada nas metodologias mais tradicionais de produção do conhecimento, parece incidir no fato de se criar um determinado tipo de ruptura em que se coloca a reflexão como algo que se refere ao abstrato e conceitual, voltado para a intelectualidade e joga no outro extremo o pensamento prático e técnico, como se o pragmatismo estivesse reduzido à execução e não houvesse reflexão na prática. Isso, de certa forma, reforça uma divisão no trabalho que é freqüentemente reproduzida nas relações sociais em que se hierarquiza aquele que concebe e idealiza o trabalho e se subordina aquele que executa a técnica. Darré<sup>530</sup> afirma que uma formação baseada nessa concepção dicotômica do conhecimento “funda ou reforça a aceitação da divisão vertical do trabalho, materializando nas consciências através de uma hierarquia de linguagem”.

Esta análise reflete acerca das fragmentações que ocorrem na relação entre a cultura de produção do conhecimento que é feita na universidade na qual a divisão da ciência se estrutura de forma hierarquizada e compartimentalizada e a cultura de produção do conhecimento que ocorre

---

529 DARRÉ, J. P. **A produção de conhecimento para a ação**: argumentos contra o racismo da inteligência. Lisboa: Instituto Piaget, 2002. p. 31.

530 DARRÉ, J. P. **A produção de conhecimento para a ação**: argumentos contra o racismo da inteligência. Lisboa: Instituto Piaget, 2002. p. 76.

na cooperativa, na qual os saberes se estruturam na construção de práticas e sentidos coletivamente referenciados.

*“Esse é que é o problema igual eu falei trabalhem em [...] o quê que a gente vai falar da prática se a gente não tem a prática? A gente não tem a prática do quê que é uma cooperativa, o quê que é viver uma cooperativa, trabalhar na cooperativa? A gente só sabe teoricamente... “mas nós já somos uma cooperativa” “já está dia a dia lá” o que cada um faz como faz e nós nunca pensamos nisso a gente pensa assim ó, “diz na lei e diz lá no estatuto, diz”... mas a gente não sabe o que é fazer uma reunião de conselho fiscal, né? A gente não sabe o que é lá o presidente, está lá, tendo que ver aquele monte de coisa, tem que chamar a reunião e sabe, então a gente não tem o que dizer da prática, não tem o que dizer... a gente tem o que dizer da teoria que pode ser transformada na prática, mas da prática, o que seja, eu não sei te falar.”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 275 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “construção do conhecimento”  
Fonte: A Autora.

Joana explicita suas reflexões acerca da necessidade de diferenciar que a prática da Incubadora difere da prática da Cooperativa e que, portanto, esta participa na produção do conhecimento acerca da autogestão e das reflexões acerca do processo de formação dos grupos. Essa relação entre as práticas da universidade e as práticas da cooperativa podem estar mantendo latentes algumas incompatibilidades de caráter metodológico e epistemológico que não se manifestam a não ser por meio de ambigüidades na concepção do trabalho da equipe nos grupos incubados, que ocorrem na forma como a incubadora busca alternar abordagens e estratégias que ora contemplam as necessidades da proposta da economia Solidária, ora contemplam a forma como a universidade tradicionalmente aborda sua produção de conhecimentos.

Por um lado, nos relatos dos membros da equipe da incubadora, o enfoque centrado no debate conceitual da Economia Solidária parece não produzir resultados visíveis e rápidos em termos de inserção econômica dos grupos incubados. Por outro lado, ao enfatizar o manejo de técnicas, a qualificação para o trabalho prático, a prestação de serviços e a produção dos grupos, os membros da incubadora parecem não encontrar formas de fazê-lo contemplando as práticas autogestionárias de construção coletiva, gerando uma alternância e uma dicotomia nas metodologias implementadas para o trabalho de incubação com os grupos. Infere-se que essa alternância nos enfoques metodológicos com os quais se conduz o trabalho de assessoria aos grupos incubados parece levar muitos grupos a buscarem centralizar o processo de tomada das

decisões em pessoas mais aptas tecnicamente, tendendo a uma ruptura entre um discurso autogestionário e práticas heterogestionárias.

Porém, esta dicotomia não fica clara para os grupos incubados devido à ambigüidade presente na estruturação da metodologia de trabalho da incubadora para organizar o trabalho nos grupos incubados. Por não serem explicitadas para a equipe da incubadora, as diferenças entre abordagens mais tradicionais e aportes mais participativos no trabalho de incubagem, esta ambigüidade parece gerar um impacto na forma como os membros dos grupos incubados vivenciam estes momentos de alternância entre duas concepções de gestão, construindo e organizando concepções, reflexões e práticas de forma dicotômica, e reproduzindo uma forma fragmentada de lidar com a estruturação da cooperativa.

A alternância de enfoques da incubadora sugere que não há um eixo metodológico explicitado, uma vez que teoricamente defende a prática autogestão nos grupos incubados, mas incentiva a iniciativa individual dos integrantes da equipe da incubadora, deixando ao encargo do “bom senso” dos seus membros a condução do trabalho junto aos grupos incubados.

Dessa forma a dicotomia experienciada na equipe dos técnicos da Incubadora pode ser também vivenciada pelos grupos autogestionários incubados, pois estes parecem emular as propostas da incubadora aplicando as proposições e alternativas de organização do trabalho que estão predominando na própria organização interna da incubadora. Se os grupos incubados adotam as propostas metodológicas da incubadora, que por sua vez oscila entre diferentes enfoques organizacionais, o grupo incubado pode experienciar essa oscilação como um processo naturalizado, sem questionar ou discriminar as diferentes formas de condução do processo de incubação, e sem discriminar diferentes formas de organização do trabalho na cooperativa.

Nessa perspectiva, a alternância de enfoques e concepções metodológicas nas práticas de incubagem, parece levar os grupos cooperados à emulação da ambigüidade entre formas de produzir conhecimento que ora validam práticas mais autogestionárias, ora validam práticas mais heterogestionárias, podendo gerar diferentes dinâmicas polarizadoras e fragmentadoras quando estas não têm seus sentidos explicitados a ponto de serem reconhecidos e discutidos pelo grupo, gerando novos sentidos ambíguos, de difícil solução.

Além da ambigüidade de caráter metodológico no trabalho de incubagem, a ambigüidade discursiva dos membros da incubadora acerca da Economia Solidária pode contribuir para a produção de uma multiplicidade de interpretações feitas pelos membros das cooperativas incubadas. Essa multiplicidade de interpretações pode ocorrer por ser o processo de incubagem, um processo interdisciplinar que justapõe diferentes concepções de metodologia e diferentes prioridades dadas por cada profissional que atua no grupo incubado. Alguns priorizam mais a proposta de formação política do grupo, outros a aquisição de conhecimentos técnicos, outros valorizam mais os procedimentos de controle administrativo interno sem valorizar como esses procedimentos estão sendo implementados no grupo, se de forma participativa ou centralizada e hierárquica. O projeto da incubadora agrega uma equipe de diferentes áreas profissionais com diferentes abordagens acerca do processo de formação de cooperativas populares. Assim, a

ambigüidade em torno da prática autogestionária pode ser decorrente dessa multiplicidade de abordagens metodológicas para a produção do conhecimento presentes na equipe da incubadora, cujas diferenças permanecem latentes na organização da metodologia da incubadora.

Segundo Mitchell<sup>531</sup> (2002:251-252) “A noção de multiplicidade permite conceber a relação entre uma pessoa e outra, à qual ela se dirige, como implicando vários conjuntos de normas, separáveis pela análise”. Quando estas normas e valores passam a se distinguir de outras relações sociais temos um processo de institucionalização de um novo grupo. Entretanto, observa-se na incubadora a presença de diferentes concepções, normas e valores que se tornam intercambiáveis, flexíveis e flutuantes. Infere-se que a formação do grupo encontra-se apoiada em uma interconexão de diferentes normas e valores que se sustenta devido à ambigüidade que integra essas diferenças e atenua os conflitos.

*“então um dia eu achei isso bem forte... estava discutindo sobre... era assim, [o grupo incubado] estava discutindo a [taxa], qual que é o objetivo da [taxa] pra [o grupo incubado] e quanto eles vão recolher de [taxa] e daí a gente estava discutindo isso em equipe lá na incubadora aí estava se discutindo assim: porque tem pessoas, tem pessoas ali que não podem pagar [...] mas a gente não chegou a discutir, sabe e pra mim durante todo esse tempo que eu passei na incubadora entre as discussões anteriores pra dizer a verdade nunca foi isso, não dá pra ajudar a pagar... aquela pessoa ou então ele vai pagar cinco e eu vou pagar dez se eu quiser pagar quinze eu posso pagar quinze, sabe, então eu acho que isso é um dos resultados ruins pra gente não ter assim discutido o objetivo daquilo...[...] ficou assim que eles é que iam decidir se eles achassem certo que aquelas pessoas pagassem cinco e as outras pagassem dez ok, ia ficar daquele jeito.... as questões que nós levantamos na nossa discussão não foi levantado lá não continuou na incubadora esses dias...”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

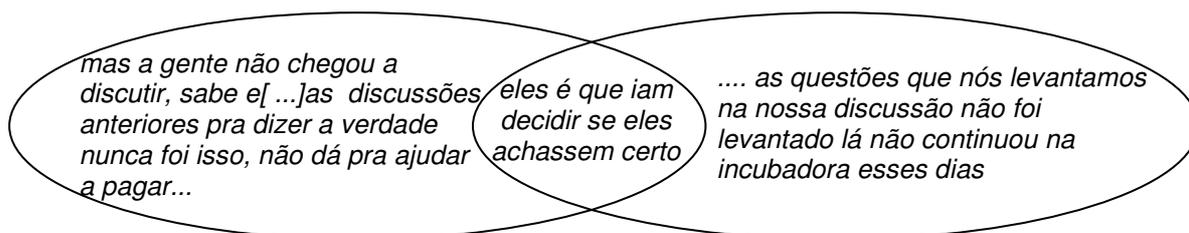


Figura 276 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “eles é que iam decidir se eles achassem certo”  
Fonte: A Autora.

Os integrantes da equipe da incubadora procuram deliberar internamente uma decisão acerca da orientação a ser dada ao grupo incubado. Ao não encontrarem um consenso na equipe, eles delegam para o grupo incubado essa tomada de decisão sem explicitar, no entanto, quais foram os pontos de conflito encontrados pela equipe ao discutir o problema. Nos momentos em que não predominam as estratégias autogestionárias na metodologia de trabalho da incubadora, a

531 MITCHELL, J. Clyde. As redes e a necessidade de definir a entidade social. In: DARRÉ, J. P. **A produção de conhecimento para a ação**: argumentos contra o racismo da inteligência. Lisboa: Instituto Piaget, 2002. p. 251-252.

equipe parece deixar para o grupo incubado deliberar uma decisão acerca dos temas polêmicos. No relato de Joana não fica explicitado que o ponto de discussão se refere ao conceito de solidariedade, ele aparece implícito quando ela afirma: *“nunca foi isso, não dá pra ajudar a pagar...”*. Posteriormente, Joana afirma que para ela solidariedade *“é você poder... é compartilhar [...] seria compartilhar uma formação sabe compartilhar um espaço pra vendas de produtos, pra trocas, o que eu entendo seria isso, dividir informação, que eu não consigo ver a solidariedade uma ajuda dentro da economia solidária eu acho que não seria certo digamos, eu acho que não se sustenta”*, afirmando que esta concepção difere da idéia de que alguns cooperados terão que ajudar financeiramente outros para que o projeto seja solidário.

Dessa forma, os técnicos não explicitam para o grupo incubado quais são os elementos e critérios que eles levaram em consideração na discussão, porque entre eles permanece um conflito de concepção, e por não terem alcançado um consenso, o impasse não é explicitado na discussão com o grupo. Uma vez que a equipe da incubadora não explicita seus impasses para o grupo incubado, o processo de decisão não é discutido entre a incubadora e o grupo incubado. O grupo incubado também não explicita que critérios foram considerados em seu processo de deliberação, informando para a incubadora apenas a escolha final, sem explicitar as questões, conflitos considerados para se fazer esta escolha. O grupo parece também não explicitar a forma como esta decisão foi deliberada no grupo incubado: se a decisão foi tomada por um líder, se foi um processo discutido e votado, por exemplo. De acordo com o relato de Joana, uma vez definida a decisão, aquelas questões que geraram impasse no grupo da incubadora não são mais discutidas posteriormente.

Assim, os processos internos de discussão de cada grupo continuam sem ser explicitados e compartilhados no coletivo. Dessa forma, os critérios que foram levados em consideração em cada grupo permanecem desconhecidos e podem gerar interpretações pautadas em sentidos e critérios que fizeram parte da discussão de um grupo e não do outro. Ao usar o critério que seu grupo considerou para avaliar a decisão tomada pelo grupo incubado, a equipe da incubadora pode fazer avaliações parciais acerca das tomadas de decisão sem levar em consideração os critérios priorizados pelo grupo incubado no momento da tomada de decisão.

Se a incubadora tem a atribuição de fazer a formação em Economia Solidária, ao não discutir os critérios e impasses que algumas tomadas de decisão levantam, por serem feitas em uma proposta da Economia Solidária, ela parece deixar de pontuar a importância que esse critérios exercem nos processos de estruturação de uma proposta autogestionária. Se as decisões estivessem sendo feitas em empresas, esses critérios e impasses não precisariam ser levados em consideração. No entanto, por se tratar de uma proposta de Economia Solidária que se pauta na construção de estratégias a partir de um modelo autogestionário, ao não observar e avaliar os elementos que participam dos processos de tomada de decisão no grupo incubado, a incubadora pode estar perdendo oportunidades de discutir e de pontuar para o grupo incubado o que diferencia a proposta da Economia Solidária de outros projetos e propostas. Ao não reconhecer e nem discutir os contornos dessa diferença, o grupo incubado pode considerar apenas critérios que

são oriundos de outros contextos, sem levar em consideração os critérios que são próprios da proposta da Economia Solidária. Por mais que os integrantes da incubadora tenham clareza de como a proposta da Economia Solidária se distingue das demais propostas, se os elementos e critérios não são explicitados para o grupo incubado, eles não serão incorporados entre os cooperados, ficando apenas entre os técnicos a compreensão da importância e impacto desses critérios na tomada de decisões.

O grupo incubado precisa decidir um valor na taxa de adesão e para isto precisa levar em consideração dois fatores: a inclusão de todos os membros na proposta e a viabilização econômica do projeto. Se decidirem por uma taxa de adesão muito alta, podem excluir aqueles membros que têm condições econômicas mais baixas. Porém se eles decidirem por uma taxa de adesão muito baixa, não conseguirão um fundo suficiente para fazer os investimentos iniciais no projeto. Em um determinado momento, a incubadora propôs que o grupo pensasse em outras estratégias, sugerindo inclusive que houvesse um valor de taxa de adesão diferenciado considerando as condições econômicas de cada membro. Essa sugestão, dada por um membro da equipe da incubadora, gerou muitas discussões internamente dividindo a equipe entre aqueles que defendiam uma taxa diferenciada e aqueles que viam nessa diferenciação a possibilidade de haver relações de poder no grupo incubado baseado no investimento feito por cada membro. Os impasses apontados pelos membros da incubadora levantavam questões relevantes da Economia Solidária mas que não foram discutidas no grupo incubado.

O grupo decidiu por estabelecer um mesmo valor entre todos os membros sem relatar como aconteceu esse processo decisório. Assim, o resultado final e a solução do problema parecem ter sido mais importantes do que o próprio processo de discussão que foi iniciado a partir desse impasse entre os técnicos da incubadora. Entretanto, em um projeto autogestionário, o processo de tomada de decisão faz parte do processo de formação tanto dos membros da equipe da incubadora, quanto dos membros da equipe do grupo incubado. Se os elementos que funcionaram para as negociações e o consenso não forem identificados e validados pelo grupo, seu papel no processo decisório pode cair em desuso pelo seu não reconhecimento, já que a reprodução de práticas heterogestionárias tende a se sobrepor à proposta de transformação e democratização das relações a partir de um argumento que prioriza a agilidade na tomada de decisão.

Joana exemplificou, ao relatar sobre a definição da taxa de adesão, a dificuldade em colocar em discussão no grupo as questões de deliberação autogestionária que envolvem uma reflexão sobre as práticas com os grupos incubados. Ela relatou a forma como o grupo conduziu a decisão acerca do valor da taxa de adesão, desconsiderando as divergências internas na equipe.

A dúvida em relação aos critérios para estipular um valor de taxa de adesão, que foi desencadeada devido à heterogeneidade do grupo incubado, gerou várias possibilidades de encaminhamento, que foram levantadas pelos membros da equipe e do grupo incubado: de estipular um valor baixo que todos possam contribuir, de estipular um valor diferenciado para cada

membro de acordo com suas condições financeiras, e a alternativa de estipular um pagamento parcelado por aqueles que não tinham condições iniciais para contribuir para o grupo.

Ao relatar o processo de tomada de decisão do grupo incubado para definir taxa de adesão com a qual cada membro contribuiria, Joana explica que este processo decisório ocorre em meio à falta de discussão entre os membros da incubadora e os membros do grupo incubado. Segundo seu relato falta um interesse na equipe da incubadora para articular uma discussão e para definir critérios entre os membros da equipe e destes com os grupos incubados.

*“Eu acho que quando a gente tinha essas discussões mais vivas, que isso era falado mesmo, então discutia-se a questão... na época de todo mundo poder falar e de... discutia-se a prática, discutia-se a prática, então não vamos chegar falando só pra uma pessoa ... vamos dividir, vamos perguntar pra todo mundo... no momento em que há essas discussões mais vivas assim, era mais equilibrado...”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 277 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão/cogestão”  
Fonte: A Autora.

A equipe da incubadora deixa indiferenciados os elementos presentes em um problema enfrentado pelo grupo incubado ao não explicitar os impasses e discussões, próprios da proposta da Economia Solidária.

Esta indiferenciação pode gerar uma ambigüidade nos sentidos que este projeto pode assumir para os indivíduos. Os membros que ingressam nesta nova proposta podem privilegiar critérios oriundos de outros contextos, ao não serem explicitados e delimitados os critérios que pautam os projetos solidários que são mais centrais para os processos decisórios. Nessa tomada de decisão, de não explicitar os critérios envolvidos no problema enfrentado pelo grupo incubado, a incubadora pode estar tentando seguir alguns princípios do processo autogestionário, pois quando ela deixa ao grupo a tarefa de decidir ela pode estar considerando que esta é uma forma de valorizar a autonomia do grupo na sua tomada de decisão. Entretanto, não discutir acerca das diferentes decisões que podem ser encaminhadas, pode resultar em uma limitação na autonomia dos grupos que iniciam estes projetos. Infere-se na análise que, sob o argumento de que o grupo incubado deve ter autonomia para decidir, a incubadora pode estar se eximindo de explicitar seus impasses para não transparecer seus conflitos internos, e ao fazê-lo está perdendo a oportunidade de construir uma relação pautada por valores mais democráticos. Ela pode estar vivendo um impasse com relação aos seus papéis como formadora e identidade como consultora junto aos grupos incubados, oscilando entre o modelo heterogestionário e mais tradicional da universidade e a proposta transformadora e participativa da Economia Solidária. Ao oscilar entre esses dois modelos deixa ambígua sua identidade no processo de formação com os grupos incubados, onde

ao mesmo tempo em que busca desenvolver práticas autogestionárias parece relutar em admitir que não são os de detentores do saber, critério tão valorizado no espaço da universidade.

Enquanto a interação entre os técnicos e os cooperados parece ser uma relação muito rica, ela parece permanecer inexplorada, devido a limitação da incubadora em oportunizar a prática da autogestão tanto nas dinâmicas internas da incubadora quanto no grupo incubado e na relação da equipe da incubadora com o grupo da cooperativa.

O relato a seguir exemplifica a questão analisada. Como o grupo é heterogêneo, alguns membros das cooperativas têm mais dinheiro, outros têm menos. A equipe da incubadora discute sobre a possibilidade de determinar diferentes valores da taxa de acordo com as condições econômicas de cada membro. Na discussão entre os membros da incubadora não há um consenso se essa diferenciação de valores atende aos princípios do cooperativismo ou se ela pode prejudicar o grupo. Embora várias questões sejam levantadas em relação a essa diferenciação os membros da incubadora não expõe a discussão feita entre eles para a cooperativa que está nesse impasse. A equipe se posiciona passando um aparente consenso entre eles de que quem deve decidir se a cota-parte será igual ou diferente são os membros do grupo incubado.

*“estava discutindo sobre, era assim, a associação estava discutindo a [taxa] ... e daí a gente tava discutindo isso em equipe lá na incubadora, aí estava se discutindo assim...[...] falta de discussão um pouco mais aprofundada”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

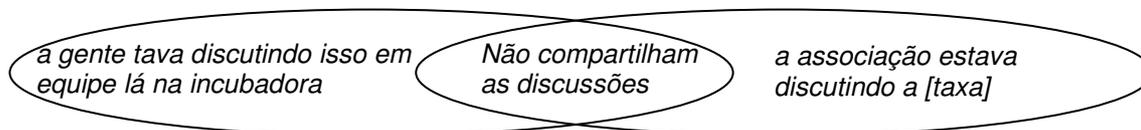


Figura 278 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “não compartilham as discussões”  
Fonte: A Autora.

De acordo com o relato de Joana, os técnicos da incubadora discutiram muito superficialmente, se os membros do grupo incubado poderiam pagar a “taxa” diferentemente. Ao relatar a discussão que é feita na incubadora e no grupo incubado, Joana relata que em ambos há um processo de discussão que ocorre em momentos diferentes, mas no relato ela parece igualar a discussão da incubadora com a discussão que ocorreu no grupo incubado, e não deixa claro que há uma diferença de ação entre dois grupos diferentes.

A incubadora desta forma, se mantém distanciada e não se envolve com as conseqüências da decisão do grupo, mesmo que nos debates anteriores os cooperados tenham implicitamente se posicionado a favor de uma taxa igual para todos os membros. Posteriormente, a equipe apontou como possibilidade para o grupo decidir estipular uma taxa proporcional à capacidade econômica individual de cada membro, considerando que os membros podem pagar diferentemente sem impactar nos princípios de um grupo formado com base nos pressupostos da Economia Solidária.

Quando a equipe da incubadora chegou ao grupo incubado e este já havia decidido por pagar igualmente, a incubadora não se manifestou acerca das conseqüências da decisão tomada. Infere-se que o grupo incubado pode ter interpretado esse silêncio como um tipo de aprovação ou de concordância unânime em relação à decisão sobre o valor para a taxa de adesão. O grupo incubado pode não estar percebendo que cada decisão tomada por eles pode estar associada à priorização de determinados objetivos em detrimento de outros, que estão ou não corroborando com a proposta da Economia Solidária. Ao não perceber essas implicações inerentes a cada decisão tomada, o grupo pode deixar de priorizar a reflexão acerca da relação entre os princípios e valores da Economia Solidária, os objetivos do grupo e as tomadas de decisão nos momentos de impasse. A incubadora não expõe para o grupo incubado os aspectos relativos a divergência que ocorreram na discussão interna e não explora com o grupo incubado as implicações de cada alternativa levada em consideração para a tomada de decisão do valor da taxa. Ao não encararem a tomada de decisão da cooperativa como um processo de formação do grupo incubado a incubadora focaliza no resultado, que é a decisão tomada e interpreta a decisão do grupo como um problema resolvido, sem explorar a oportunidade de problematizar as questões autogestionárias que estão envolvidas nesse processo e que estão ricas de elementos de formação para a aprendizagem coletiva e participativa. Infere-se que essa forma de encarar a tomada de decisão da cooperativa pela incubadora revela um impacto da ambigüidade metodológica presente na incubadora.

Como as reflexões dos membros da incubadora acerca dos elementos presentes nesse processo decisório não foram explicitadas para o grupo que iria tomar a decisão, as diferenças de opinião entre os membros da incubadora acerca do valor da taxa não foram compartilhadas com o grupo incubado. Para o grupo incubado que iria tomar a decisão, esses aspectos permanecem desconhecidos, e suas distinções ficaram latentes.

Infere-se que o silêncio da equipe da incubadora em relação à decisão tomada pelo grupo incubado, que poderia significar aprovação, significa na verdade uma ambigüidade decorrente de uma indiferenciação daqueles aspectos que tornam a metodologia de intervenção da incubadora mais participativa ou menos participativa. Esta indefinição acerca de sua metodologia de intervenção pode estar levando a manifestação de uma ambigüidade acerca de seu papel nos processos deliberativos e decisórios que envolvem os impasses de um projeto autogestionário nos grupos incubados.

Infere-se que, na relação entre o grupo incubado e a incubadora, parece haver uma ambigüidade em relação ao papel da incubadora no processo de tomada de decisão do grupo. A incubadora, ao não colocar em discussão as diferentes alternativas de solução do problema para a tomada de decisão, parece não considerar junto ao grupo incubado, os elementos que ajudariam a compreender como cada decisão pode desencadear conseqüências na organização do grupo incubado, deixando que eles decidam a partir do que conhecem, assumam riscos e busquem evitar as conseqüências com seus próprios meios. Acredita-se que a incubadora ao explicitar ao

grupo incubado, as diferentes alternativas para tomada de decisão, pode ajudá-los a passar pelo momento da dúvida, assumindo os riscos inerentes a cada escolha de forma menos ambígua.

Ao não explicitar os elementos levados em consideração em seus próprios processos decisórios, a incubadora pode estar tentando se proteger de expor suas dúvidas e divergências ao grupo incubado. No entanto, essa proteção que aparece como um distanciamento e um não envolvimento na tomada de decisão do grupo incubado pode, além de deixar passar oportunidades de aprofundamento por meio da discussão e distinção de aspectos da autogestão e da Economia solidária, também trazer algumas fragmentações nas relações entre a incubadora e os grupos incubados. Posteriormente, se o grupo incubado vivenciar conflitos e impasses decorrentes da decisão que eles tomaram, eles poderão questionar porque a incubadora não os alertou sobre as conseqüências das decisões tomadas.

Esta situação pode gerar uma ambigüidade na relação da cooperativa com a incubadora, por ficar indefinido o papel da incubadora no processo de tomada de decisão do grupo incubado. O processo decisório do grupo incubado envolve questões técnicas, jurídicas, administrativas e políticas. Em relação às decisões técnicas e jurídicas, a incubadora se pauta em normas pré-estabelecidas por um consenso entre os especialistas de cada área da incubadora, que definem os procedimentos administrativos e técnicos para orientar o grupo na tomada de decisão, porque a cooperativa precisa respeitar normas já instituídas, seja pela incubadora, seja pelos parceiros que financiam máquinas e equipamentos para os grupos incubados.

*“eu acho que é assim ó, eles gostariam de fazer o trabalho do jeito deles, colocar empregados, seja lá o que for, fazer uma empresa, mandar em todo mundo... mas eles tem que se manter na linha porque senão a gente tira maquinário [...]”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 279 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “estratégias de poder”  
Fonte: A Autora.

Em relação a algumas decisões administrativas e políticas que não estão definidas por normas jurídicas e que envolvem escolhas que implicam em praticar os princípios da Economia Solidária, a equipe da incubadora muda sua forma de atuação frente ao grupo incubado. Enquanto que em relação às normas instituídas a incubadora não discute internamente e não vivencia impasses em relação a elas, as decisões políticas envolvem debates e discussões internas na incubadora acerca da definição de práticas a serem implementadas nos grupos incubados, buscando discutir essas questões à luz da proposta da Economia Solidária. Nessas discussões, a incubadora vivencia divergências e dúvidas com respeito a consensuar uma opinião sobre a decisão que seria mais apropriada e com respeito à forma como deve exercer seu papel em

relação a esse processo decisório que cabe ao grupo incubado conduzir. Enquanto a incubadora não define seu papel como articuladora dessa discussão junto ao grupo incubado ela pode estar delegando àquele grupo a tarefa premente de desenvolver estratégias que viabilizem a participação de todos no processo decisório e no fortalecimento da autogestão no grupo incubado. Diante do desafio de implementar uma nova metodologia de trabalho que incorpore o próprio processo decisório dos grupos que incubava como parte do processo de formação, a incubadora pode estar deixando de incentivar o debate e a autogestão com o grupo incubado, e deixando de definir seu papel em propor metodologias mais participativas que promovam a reflexão acerca das ações e decisões tomadas.

Na análise da fala de Joana foram destacados alguns elementos que se relacionam a uma complexa rede de problematizações em torno da Economia Solidária: a metodologia de incubação, a organização interna da equipe, os conceitos teóricos que permeiam a prática, a organização e gestão desta prática e a complexa relação entre todos estes aspectos.

*“as questões que nós levantamos na nossa discussão não foi levantado lá não continuou na incubadora esses dias...”* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

A ambigüidade pode ocorrer quando a incubadora não pontua para o grupo incubado quais são as questões que implicam na decisão a ser tomada pela cooperativa. Neste momento, delega para a cooperativa a decisão, sem no entanto diferenciar as implicações de cada escolha. Essa distinção, que implica em uma discussão necessária para a formação de processos autogestionários nos grupos incubados e na própria incubadora, envolve a compreensão de diferentes dimensões do processo de formação: técnica, jurídica, administrativa e política que acontecem nos processos decisórios do grupo incubado.

*“... foi feito um processo de formação, de formação dos cooperados ... foi aí feito um processo interessante... nós sentamos com eles pra discutir, entrou uma equipe orientando layout de fluxo de produção, trabalhando aspectos dos relacionamentos internos de gestão interna, de funcionamento dos mecanismos de gestão interna dos conselhos, dos regimentos internos, de horário de trabalho, de responsabilização, enfim, todo esse processo foi feito, de domínio de instrumentos de matemática, que eles fazem ... ao mesmo tempo foi viabilizado uma parceria junto com a [fundação educacional], um curso de marcenaria pra eles então para os que estavam, e para os novos que estavam ingressando então eles fizeram um curso de formação em cooperativismo...”* Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)

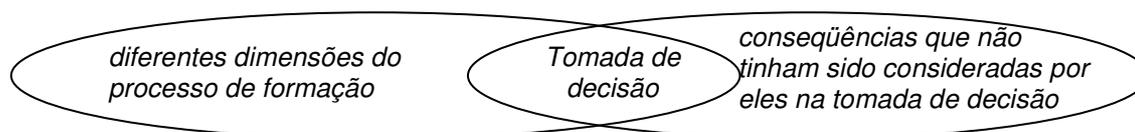


Figura 280 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “tomada de decisão”  
Fonte: A Autora.

Por um lado, a incubadora tem como papel assessorar o grupo nas decisões e muitas vezes faz afirmações acerca de decisões técnicas e administrativas que o grupo precisa encaminhar. Por outro lado, a incubadora parece deixar de explicitar para o grupo incubado, os aspectos envolvidos nas situações de impasse e indecisão dos cooperados acerca da tomada de decisão. Estes aspectos envolvem não apenas as normas jurídicas do cooperativismo, mas a prioridade dada pelo grupo para os princípios da proposta da Economia Solidária. Ao deixar implícitos e indiferenciados estes aspectos, o grupo de cooperados pode se deparar com conseqüências que não tinham sido consideradas por eles na tomada de decisão e atribuírem a incubadora o fato de não tê-los esclarecido acerca destas conseqüências. Nessa relação com a incubadora, parece não estar explícita tanto para a incubadora quanto para os grupos incubados a relevância de se discutir coletivamente essas diferentes dimensões que, se não tiverem seus processos discutidos e diferenciados, podem gerar uma ambigüidade que impacta no papel da incubadora, no processo de formação dos grupos incubados e na compreensão do grupo incubado acerca dos processos autogestionários.

*“Mais quem foi fazer a compra [dos equipamentos] foi o pessoal da universidade, o rapaz lá, e o cara foi lá e comprou a dentadeira das mais ruim... que ta aí... num vale nada, só veio aqui “oh comprei as máquinas lá vão retirar”. Mas eu queria comprar pra nós..., aí com o pessoal... naquela euforia ali, “não...”, foram comprar uma prenda de três tachos, tá ali uma prenda de cinco ...de cinco motor.... se instalasse ela aqui, tem que trocar o transformador ... eu num sabia! Eu nunca mexi com isso, [...] se tu colocar aqui ela derrete tudo aí, então num pode... Tem que trocar toda fiação, ou se num for mexer na fiação aqui. Nós ia fazer... se a Cooperativa viesse caminhado bem como vinha.... nós ia colocar um poste...” Ambrósio (2008/09) (F. D.)*



Figura 281 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autonomia e responsabilidade”  
Fonte: A Autora.

Esta situação, que aconteceu na cooperativa CES, desencadeou uma relação conflitante entre a incubadora e a cooperativa, e que se repetiram em outros momentos sem que estas situações tenham sido explicitadas pelos cooperados. Por exemplo, orientados por um dos técnicos da incubadora os cooperados decidiram aumentar o preço de algumas caixas e com isto perderam clientes; em outro momento relatam que o técnico afirmou que não compensava produzir para determinado cliente, e depois afirmou que teriam um bom faturamento. Nos relatos, alguns membros da cooperativa afirmam que tomaram algumas decisões com base nas orientações dadas pela incubadora. Entretanto, nos relatos dos membros da incubadora há algumas referências acerca de orientações de caráter jurídico dadas pela incubadora que, no entanto, não foram contempladas nas decisões do grupo incubado, como por exemplo, o

pagamento do imposto (ICMS), demonstrando que os cooperados tinham autonomia para definirem as decisões que atenderiam a seus objetivos, e discordar da incubadora.

Os cooperados afirmam que algumas decisões foram tomadas por orientação da incubadora e que decorreram em perdas para a cooperativa. De acordo com os relatos, orientações mais técnicas parecem ter sido dadas de forma mais direta, tais como o cálculo acerca do preço de uma caixa. O preço da caixa que estava sendo praticado pela cooperativa foi avaliado pelos membros da equipe da incubadora como sendo um valor inferior ao valor necessário para manter o ponto de equilíbrio contábil da cooperativa. Essa orientação levou os cooperados a decidirem aumentar o preço da caixa. Entretanto, de acordo com os relatos dos cooperados, essa decisão da cooperativa, orientada pela incubadora os levou a perderem clientes.

Algumas decisões são percebidas como decisões de caráter técnico que não implicam em considerar princípios da Economia Solidária pois se referem a aspectos decisórios que se baseiam em conhecimentos acerca de procedimentos administrativos e jurídicos dos especialistas que atuam na incubadora. Outras decisões são percebidas como de caráter mais político, ideológico que implicam em uma identidade do projeto com os princípios da Economia Solidária, tais como a divisão igualitária dos ganhos. Essas decisões parecem ter sido assumidas tanto pela incubadora quanto pelo grupo incubado como sendo decisões que deveriam estar pautadas nos princípios e valores do cooperativismo e da Economia Solidária.

Na relação entre a incubadora e o grupo incubado, parece não ficarem explícitas para o grupo incubado quais são as normas que não podem ser contestadas por implicarem em questões jurídicas e administrativas do próprio modelo cooperativista. Estas normas devem ser seguidas sob o risco de a cooperativa tomar decisões contrárias a elas que a impliquem juridicamente.

Porém há outro tipo de decisões de caráter mais político que podem ser discutidas e deliberadas pela cooperativa e que têm maior maleabilidade dentro do processo autogestionário. Essas questões parecem fazer parte de um processo de aprendizagem do grupo, o qual exige muito debate, estudo, reuniões e, portanto, demanda muito mais do que se chegar a um resultado na forma de uma decisão, mas implica em se estar comprometido com o processo em si mesmo, com o grupo assumir o processo autogestionário apesar do dispêndio de tempo que isto irá acarretar.

Nos relatos, os membros da cooperativa afirmam que os membros da incubadora orientam de diferentes formas, porque as normas não ficam explicitadas de antemão, elas são colocadas na medida em que os processos já ocorreram, e o processo autogestionário do grupo fica condicionado por estas normas, por questões implícitas, colocadas de forma ambígua, que envolvem a tomada de decisão; e os cooperados parecem seguir as orientações pela necessidade de tomarem as decisões que são “corretas” na perspectiva dessas normas. Essa ambigüidade parece levar o grupo a depender da incubadora para avaliar se estão tomando a decisão certa.

Embora a incubadora discuta internamente acerca dos processos de autogestão nos grupos incubados, quando não entra em consenso, atua nos grupos sem levar os impasses decorrentes desta discussão para o grupo, deixando para os membros dos grupos incubados a

direção que será dada na tomada de decisão. Dessa forma, os elementos desse impasse permanecem não explicitados para os membros do grupo incubado, ficando a cargo deles fazer as diferenciações que orientarão as suas decisões. Nesse processo os grupos incubados podem se apoiar em suas experiências prévias para tomarem a decisão, sem considerar a distinção desse projeto com outros modelos heterogestionários. Ao seguir experiências prévias pautadas em experiências no modelo heterogestionários eles podem atrapalhar um projeto que busca a transformação nas relações de trabalho, ao decidir com base em critérios semelhantes aos dos grupos heterogestionários.

Como a incubadora não explicita certos elementos e aspectos que são implícitos às decisões de quem atua em uma proposta pautada na Economia Solidária o grupo se organiza de forma a minimizar estes dilemas na tomada de decisão e pode não fazer a distinção na prática entre os projetos heterogestionários e este projeto autogestionário. Ao não exporem as questões polêmicas que envolvem o processo de tomada de decisão, a incubadora evita expor essas diferenças por ter dúvidas em relação a decisão que deve ser tomada e parece não assumir essa dúvida que coloca em risco a definição do papel dela como assessora e orientadora do grupo, gerando uma ambigüidade em sua proposta metodológica de promover a participação e questionar as posições de poder e superar as desigualdades de saber dentro do projeto.

Assim, a ambigüidade em relação ao papel da incubadora tende a oscilar entre uma metodologia de construção coletiva do conhecimento e a reprodução de conhecimentos tidos como já consensuados entre os membros especialistas da equipe, e que não estão sendo discutidos e construídos no processo de produção coletiva do conhecimento. Esta metodologia mais tradicional acaba sendo utilizada também naquelas questões que a incubadora não tem uma resposta única para o grupo, e nem um consenso interno acerca dos elementos que envolvem essa tomada de decisão.

As questões que geram impasses poderiam ser discutidas coletivamente reunindo as visões da incubadora e do grupo incubado, com uma metodologia mais participativa no processo de formação que a incubadora conduz. No entanto, esses impasses permanecem indefinidos enquanto há uma indiferenciação entre critérios da Economia Solidária que não são explicitados pela incubadora junto aos grupos incubados. Por um lado estão aqueles critérios mais voltados para os objetivos de ajuda-mútua e por outro, aqueles critérios mais voltados para a competitividade no mercado capitalista. Como a incubadora busca atender os dois objetivos ela parece não se posicionar quando as escolhas tendem mais para um critério do que outro.

*“Ficou assim que eles é que iam decidir se eles achassem certo [...] as questões que nós levantamos na nossa discussão não foi levantado lá não continuou na incubadora esses dias...”*

Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 282 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “decisões”  
 Fonte: A Autora.

Uma das questões levantadas por Joana problematiza a forma como as discussões acerca das decisões a serem tomadas pelos cooperados são encaminhadas no grupo. Segundo seu relato, a discussão que é feita na incubadora pelos técnicos nem sempre leva a um consenso na forma como deve ser conduzida a decisão no grupo incubado. Seja porque os técnicos não entram em um consenso se são favoráveis ou não a uma determinada decisão, seja na forma de conduzir essa problematização nos grupos.

As discussões que são feitas entre os membros da incubadora antes da visita aos grupos parecem não levar a uma ação consensuada da equipe no momento da intervenção. A equipe parece ir para o grupo com suas dúvidas e discordâncias. E quando estas dúvidas envolvem decisões que o grupo incubado precisa fazer, o grupo prefere não abordá-las em uma discussão no grupo incubado, não explicitando os questionamentos que surgiram na equipe. Ao invés de levantar estes questionamentos junto com os membros do grupo incubado, um dos membros da equipe orienta o grupo incubado de que eles devem se reunir e decidir a decisão a tomar. Entretanto, como não é conduzida uma discussão entre a incubadora e o grupo incubado, freqüentemente a decisão tomada parece ser aquela que partiu de uma liderança ou de alguém com um pouco mais de conhecimento acerca do processo. Assim, se reproduz nos grupos incubados uma dinâmica de tomada de decisão semelhante a do modelo heterogestionário.

Em outras situações na equipe da incubadora, um dos representantes responsáveis por coordenar as atividades no grupo incubado assume individualmente a tarefa de orientar os membros do grupo incubado sobre como proceder na tomada de decisão em questão. Ou seja, os membros da equipe da incubadora parecem deixar ambíguos os diferentes posicionamentos e assumem para o grupo incubado que há um consenso que na verdade, omite as divergências internas na incubadora, delegando a um representante a tarefa de declarar ao grupo incubado que estes deliberarão entre si a decisão a ser tomada. Assim, o grupo incubado recebe a orientação de um dos membros da equipe como se este representasse uma orientação da incubadora, aparentemente consensuada.

Assim, não são expostos, para o grupo incubado, a diversidade de conseqüências que uma ou outra decisão poderá acarretar. Talvez a equipe da incubadora entenda por autonomia o fato do grupo incubado tomar suas decisões a partir dos seus recursos disponíveis e das reflexões que são capazes de fazer a partir de suas experiências e expectativas.

Entretanto, questiona-se se a incubadora não poderia contribuir para construir com o grupo um espaço de discussão e explicitação de questionamentos acerca do tema em questão. Ao considerar que a decisão deve partir do grupo incubado, a incubadora parece hesitar expor ou

compartilhar suas dúvidas e incertezas, e desta forma ela também deixa de fomentar uma interação enriquecedora entre as diferentes dúvidas que permeiam o grupo da incubadora com as dúvidas que ocorrem nos processos decisórios dos cooperados.

A construção de um espaço de interação entre a incubadora e o grupo incubado poderia facilitar a explicitação de questões e problemáticas implícitas nos processos de tomada de decisão em uma proposta baseada na Economia Solidária. Essa interação pode contribuir para que haja uma produção coletiva do conhecimento acerca das questões que permeiam a formação de uma cooperativa e pode ser fundamental como metodologia de trabalho da incubadora. Por ser oscilante, na prática da incubadora, a metodologia participativa parece não ser adotada quando os membros da equipe encontram impasses em relação aos conhecimentos necessários nos processos autogestionários e de tomada de decisão. Por perceber o papel da incubadora como orientadora e assessora, o grupo parece ter dificuldade em construir um espaço de discussão e exposição de incertezas com os grupos incubados para que se dê essa abertura de questionamentos e dúvidas.

Entretanto esse processo de discutir os impasses que surgem nos grupos incubados não requer necessariamente, que a incubadora exponha suas divergências e conflitos internos, mas apresente e pontue para o grupo incubado, os diferentes aspectos de um mesmo problema, discutindo com o grupo como esses aspectos que estão vinculados aos objetivos e princípios da Economia Solidária, problematizando com o grupo incubado, as escolhas que eles poderão assumir, bem como suas implicações no decorrer do processo.

Adotar uma metodologia mais participativa, pode implicar em construir uma relação da incubadora com o grupo incubado, que promova um espaço de exposição do processo autogestionário como um espaço onde as decisões devem ser tomadas considerando os riscos que cada decisão pode ter para o grupo. Ou seja, implica em assumir que não existe uma resposta certa ou errada em determinadas situações e que depende de discussão e da explicitação das diferentes possibilidades de escolha. Neste contexto de negociação das alternativas de tomada de decisão, as dúvidas e incertezas precisam ser admitidas como parte integrante do processo de negociação de sentidos no grupo, para que não se torne um fator que impacte de forma ambígua como supressão da discussão e negociação que todo processo autogestionário requer.

Ao se identificar com o papel de “orientadores” das ações nos grupos incubados, a equipe pode ter dificuldade em possibilitar a construção de um espaço que coloque em risco a fixação de papéis de saber e que relativize as diferenças construídas culturalmente acerca dos lugares legitimados de saber. Assim, a incubadora pode estar resistindo a uma desconstrução destes lugares de poder na sua relação com o grupo incubado, pois construir um espaço de explicitação das dúvidas e dificuldades pode tornar identificados todos como “não-sabedores”. A equipe da incubadora pode temer perder seu papel como orientadora da formação do grupo, produzindo uma ambigüidade em relação ao seu papel e à sua metodologia de trabalho, ao reproduzindo um lugar

de saber que pode estar sendo reforçado pelas expectativas dos grupos incubados, que esperarem da incubadora as respostas às suas dúvidas, incertezas e indecisões.

A ambigüidade metodológica da incubadora parece acomodar uma dificuldade em distinguir a oscilação entre a reprodução de práticas de manutenção de saberes tradicionalmente heterogestionários e a transformação de sua atuação a partir da ressignificação de seu papel e metodologia de trabalho com os grupos incubados. A ambigüidade da equipe da incubadora em relação às questões propostas para discussão no grupo incubado parece estar na relação que estabelecem com o conhecimento acerca das práticas de autogestão, o qual só pode ser produzido em um processo autogestionário. A ambigüidade se encontra na dificuldade da incubadora em explicitar que o conhecimento que é resultante de um processo heterogestionário se diferencia fundamentalmente do conhecimento que é produzido em um processo autogestionário porque ele traz consigo elementos inerentes que são fruto do contexto no qual e para o qual ele é produzido.

Na oscilação entre questionar ou não estes lugares de saber, a equipe da incubadora pode recear perder sua credibilidade junto ao grupo incubado já que este espera dela as respostas na tomada de decisão. Ela pode também acreditar que com isso, pode colocar em risco a confiança do grupo incubado na equipe, pois em determinados momentos é preciso delimitar o campo de atuação da cooperativa, principalmente no aspecto legal, e alertar o grupo para decisões que vão contra os princípios e valores da Economia Solidária. Estas situações de orientação da incubadora para os grupos incubados são algumas vezes recebidas com resistência pelo grupo, como por exemplo, quando a cooperativa pesquisada, para reestruturar a produção interna, admitiu alguns trabalhadores que recebiam por produção e não estavam legalmente inseridos no grupo, nem como cooperados ou como empregados. Ela parece recear perder o seu papel de orientadora junto ao grupo porque ocorrem situações nas quais ela precisa intervir de forma pontual e incisiva para garantir que o grupo não tome decisões que prejudiquem ou fragilizem seus próprios objetivos organizacionais e jurídicos. Ela pode ter outras atribuições tais como a de avaliar, advertir e monitorar os procedimentos dos grupos incubados. Quando a incubadora não orienta ou explicita sua opinião acerca de uma tomada de decisão, o grupo incubado pode interpretar de diferentes formas, podendo seu silêncio gerar uma ambigüidade acerca do motivo pelo qual a incubadora não explicita sua opinião.

Esta ambigüidade foi possível perceber em um dos relatórios de um curso de formação onde estavam presentes alguns integrantes da Cooperativa CES. No relatório, a equipe descreve uma estratégia de aplicar exercícios para que os cooperados respondessem, a fim de apreender a compreensão que os cooperados faziam de cada momento do processo. Em um momento do relatório das atividades de formação, a equipe da universidade coloca uma situação-problema e pergunta aos cooperados como eles resolveriam aquele conflito. A resposta unânime dos integrantes dos grupos incubados foi: "chamaria o conselho de ética". Entretanto, o grupo não explicita de que forma o conselho de ética atuaria em relação ao conflito. Infere-se que, ao afirmar que o problema deve ser resolvido pelo conselho de ética, os cooperados parecem postergar a

reflexão acerca do problema, talvez por evitarem se expor colocando uma decisão que poderia ser considerada “errada”. A incubadora recebe a resposta do grupo como “satisfatória”, não explicitando que o grupo não ofereceu alternativas para lidar com o conflito exposto na questão-problema. Ao mesmo tempo em que o grupo incubado parece não querer abordar a questão, os técnicos da incubadora não explicitam que o grupo delegou ao conselho de ética a reflexão sobre a questão, mesmo sabendo que ao integrarem uma cooperativa farão parte do conselho de ética em algum momento, já que este conselho de ética é formado pelos próprios cooperados. No relatório da atividade, há a descrição da dinâmica do encontro de formação com o grupo incubado:

*“A questão proposta era: “Como solucionar estes problemas? Qual mecanismo pode contribuir?”. Foi interessante que, acidentalmente, em cada grupo havia pelo menos um cooperado da [Cooperativa CES]. E durante as discussões nos pequenos grupos eles explicaram as funções e estrutura do Conselho de Ética que atua nesses casos.” Relatório*



Figura 283 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “conselho de ética”  
Fonte: A Autora.

A formalização de um conselho de ética não exime os cooperados de se depararem com questões as quais não tem uma resposta “correta”, pois este processo requer que eles encontrem espaço no grupo para expor as implicações de cada decisão tomada no grupo.

Infere-se que, se o Conselho de Ética é visto como uma instância formal dentro da cooperativa, que vai ter autoridade para tomar a decisão, os membros da cooperativa podem se eximir de participar desse processo decisório e depois que o Conselho de Ética tomar a decisão, os membros podem questionar por não concordarem com a decisão tomada. Ao propor a utilização de um mecanismo de formalização do Conselho de Ética para a resolução do problema como forma de evitar explicitar seu posicionamento em relação à questão, o grupo durante o curso pode estar manifestando uma dificuldade em explicitar as diferentes opiniões e lidar com um espaço deliberativo no qual não existe uma resposta certa ou errada. Propor a formação de um Conselho de Ética como forma de solucionar conflitos no grupo não garante que o processo autogestionário e participativo ocorra na cooperativa.

No mesmo relatório do curso, os técnicos da incubadora descrevem que alguns membros não discutiram os problemas expostos ou não propuseram alternativas de enfrentamento dos conflitos, mas ocuparam o espaço da atividade para conversar. A ambigüidade na condução de uma discussão sobre questões inerentes à formação de uma cooperativa e aos processos de autogestão ficam sobrepostas por uma dinâmica do grupo que prioriza estabelecer uma relação mais afetiva entre os membros.

*“Grupo do cooperado que não aceita que ninguém MANDE NELE: Neste grupo estava presente D. [Tereza - cooperada fundadora] da Cooperativa CES. Ela citou também o conselho de ética mas disse que a Dona [Regina - cooperada fundadora] já havia explicado tudo. Então relatou que no grupo conversaram sobre a história da [Cooperativa CES]: como tinha sido o começo com rifas, risotos, o quanto a cooperativa deu trabalho, mas valeu a pena”. Relatório*

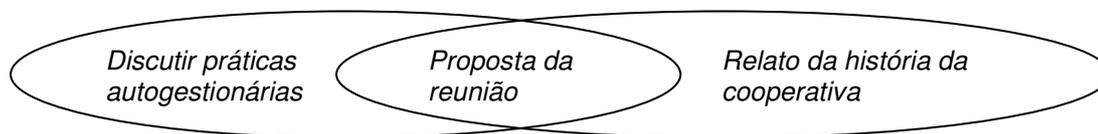


Figura 284 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “proposta da reunião”  
Fonte: A Autora.

No relato acima as cooperadas parecem ter ressignificado a atividade proposta de discussão de questões problematizadoras da cooperativa, utilizando o espaço de discussão do grupo para relatar a fundação da cooperativa, gerando uma dispersão na proposta inicial da discussão. Essa dispersão parece ocorrer com frequência e a equipe da incubadora não retoma a proposta inicial de discutir conflitos e temas polêmicos que ocorrem na cooperativa. Essas problematizações são deixadas de lado, uma vez que ao mudar o sentido do encontro não se resgata o sentido original, e também não se explicita que houve uma mudança na proposta desse encontro. Dessa forma, o sentido do encontro fica ambíguo porque as pessoas não explicitam que o objetivo inicial não foi atingido porque as pessoas mudaram o sentido do encontro.

Ao não explicitar sua opinião, argumentando que o outro grupo já havia explicado tudo, a cooperada assume e referenda não discutir o problema levantado pela equipe. Ao responder que a tarefa deve ser assumida pelo conselho de ética não reflete e não explicita como o grupo do curso pensa sobre os problemas que estão surgindo no grupo incubado e que se repetem frequentemente. O grupo do curso parece compreender que, ao dar uma resposta “certa”, “convicente” - “chamaria o conselho de ética”, ele não precisa lidar com as dúvidas e incertezas intrínsecas à condução dos conflitos que a cooperativa vivencia.

A forma como o grupo incubado lida com os conflitos pode contribuir para gerar uma ambigüidade em relação àqueles aspectos que precisariam ser explicitados acerca dos conflitos. A forma como o grupo evita discutir os conflitos pode revelar uma resistência para explicitar os pontos de divergência interna na cooperativa que precisariam ser confrontados coletivamente. A relação da equipe da incubadora com o grupo incubado parece repercutir na manutenção das ambigüidades que geram um tensionamento maior desses conflitos no grupo.

No relatório do curso, parece que há uma dificuldade do grupo em vivenciar o processo autogestionário em seus diferentes aspectos, sendo esta uma prática que precisa encontrar meios de se desenvolver no grupo sob o risco dos membros da cooperativa delegarem a tomada de decisão para instâncias ou líderes que posteriormente não terão legitimidade por não estarem justamente pautadas por uma prática autogestionária.

Assim como no curso de formação o grupo incubado parece compreender que existe uma resposta “certa”, também nos momentos de conflito na cooperativa eles acreditam que desconhecem a decisão que deve ser tomada e demandam da incubadora uma intervenção pontual para solucionar tensões e conflitos internos. Infere-se que por acreditar que a incubadora detenha um conhecimento acerca da decisão “certa” a ser tomada, eles parecem evitar a explicitação das dúvidas em um contexto no qual se delimitam lugares de poder pelo conhecimento acerca das decisões a serem tomadas.

Nos relatórios disponibilizados para a pesquisa, a organização interna da equipe pela incubadora é descrita como cogestionária. A co-gestão é definida no relatório como uma forma de gestão que está entre a heterogestão da Universidade e a autogestão proposta aos grupos incubados. Este modelo de gestão visa, segundo sua descrição nos relatórios da incubadora, a garantia das práticas autogestionárias na organização interna do grupo, respeitando o regimento institucional da Universidade. Infere-se, portanto, que a autogestão é priorizada na forma de organização interna da equipe e é heterogestionária quando se relaciona com parceiros e outras instâncias da universidade.

A partir dos textos teóricos publicados pela Incubadora, verifica-se que o modelo de “co-gestão” compreende dois objetivos: por um lado, desenvolver e respeitar a autonomia individual, e por outro, desenvolver e respeitar a construção coletiva de um projeto pautado pelos objetivos comuns do grupo.

Em um dos trabalhos apresentados pela Incubadora, está definido o modelo de co-gestão no limiar entre a heterogestão e a autogestão, pois está entre o modelo heterogestionário da Universidade e o modelo autogestionário dos grupos incubados. A estratégia metodológica da co-gestão, definida nos relatórios e artigos, é implementada de forma a valorizar e preservar as decisões dos membros das equipes, estimulando os princípios autogestionários, mas ao mesmo tempo considerando as orientações estatutárias e dos regimentos da *universidade*.

Na maioria dos textos da Incubadora se verifica a referência ao modelo de organização interna como de co-gestão. Entretanto, em um relatório publicado em 2008 a coordenação da Incubadora descreveu o modelo interno de organização da Incubadora como sendo autogestionário, mas não descreveu como a autogestão aconteceria já que formalmente desde a criação da Incubadora existia uma hierarquia interna na tomada de decisões, definido pelo papel de um coordenador, um vice-coordenador e das equipes organizadas por professores responsáveis e pela equipe de formação constituída por estudantes e técnicos. Segundo uma das entrevistadas houve um momento, entre 2006 e 2007 no qual a hierarquia interna não era tão evidente e havia maior colaboração entre os integrantes das equipes, entretanto, a entrevistada relata que no momento do seu relato, a organização interna da incubadora estava mais centralizada em um dos coordenadores: “ele que resolve, mas pra resolver sozinho ...”

Segundo o relatório, a prática da co-gestão procura reforçar a autonomia dos membros da incubadora, considerando que a prática da equipe ocorre no sentido da tomada de decisões cotidianas e da implementação de ações em seu trabalho de acompanhamento dos grupos

cooperativos, ao mesmo tempo em que respeita as normas e regras da universidade enquanto uma instituição heterogestionária.

A proposta da co-gestão, para ser conhecida pelos integrantes da incubadora irá requerer tanto a aprendizagem da auto-gestão quanto das normas heterogestionárias da universidade que impactam na organização interna da incubadora, para que seus membros possam explicitar as diferentes normas que organizam o trabalho da Incubadora pois elas irão delimitar a autonomia e as práticas de seus membros.

Analisou-se nos relatos uma ambigüidade em relação às normas que regulam o trabalho interno na incubadora, pois formalmente são os ocupantes dos cargos de coordenação que respondem pelas atividades da incubadora junto à universidade e aos órgãos financiadores, enfatizando uma compreensão institucional heterogestionária acerca da figura do coordenador, pelos parceiros externos a incubadora. Por outro lado, no relato do coordenador, a atuação nos grupos incubados está baseada em decisões autogestionárias, que priorizam deliberações coletivas do grupo.

Para Giroux,<sup>532</sup> a ambigüidade pode facilitar a convergência de diferentes interpretações e ressignificações e assim possibilitar a colaboração entre parceiros. Segundo Giroux “a idéia que a ambigüidade facilita a tradução de vários interesses é desenvolvida posteriormente e formalizada por Star and Griesemer (1989), que estão preocupados com a possibilidade de trabalho colaborativo entre diferentes grupos sociais”<sup>533</sup>.

A questão se coloca em como resolver essa duplicidade de identidade da incubadora sendo que os riscos assumidos pela coordenação são atribuídos aos indivíduos que assumem as funções de coordenação, mas na proposta autogestionária os riscos pelas decisões e pelas práticas internas do grupo deveriam ser compartilhados por todos os membros. O ponto de integração desses dois modelos de gestão está sendo substituído por um processo de alternância entre os modelos ao invés de uma construção fundada em assumir os riscos de um projeto autogestionário em uma instituição heterogestionária.

Giroux<sup>534</sup> argumenta que a ambigüidade pode assumir funções diferenciadas na comunicação organizacional, entre elas a função de negabilidade, que permite uma saída graciosa quando as decisões resultam em fracasso.

Além disso, a ambigüidade “promove negabilidade, que é um elemento chave para se eximir ou preservar o status quando as coisas dão errado, ou quando as decisões precisam ser revertidas”<sup>535</sup>.

---

532 GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 3.

533 GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 3.

534 GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 3.

535 GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 3.

Por se relacionar com diferentes parceiros, como os fóruns, outras incubadoras, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas), Secretaria de Trabalho do Estado e do Município, etc., seus membros precisam conhecer explicitamente a proposta da incubadora, suas normas e seus valores para que ao se relacionar com outros grupos tomem decisões que mantenham a coerência com a sua proposta inicial.

Infere-se que as decisões tomadas pela equipe da incubadora devem acatar um projeto que em si é bastante complexo e envolve princípios, valores e paradigmas que nem sempre estão explicitados para os membros da equipe pois se relacionam com um conjunto de preceitos acerca da prática da co-gestão, da economia solidária, das exigências do mercado capitalista, dos parceiros e da universidade.

Uma das questões expostas em várias entrevistas com os técnicos é a constante dicotomização entre as questões técnicas e as questões políticas e de concepção de Economia Solidária. Infere-se que um projeto que se propõe a construir um espaço de construção coletivo e participativo não pode fragmentar o conhecimento técnico e reflexivo, pois se arrisca a reproduzir as fragmentações oriundas da divisão do trabalho que o próprio modelo autogestionário busca superar.

Por exemplo, quando um dos coordenadores explica que nem todo mundo concorda em chamar o SEBRAE para dar um curso porque é uma instituição que tem uma visão diferente de movimento social, ou porque trabalham com empresas heterogestionárias e não sabem o que é Economia Solidária.

*“Essa é a realidade eu prefiro que a gente vá e faça com o que a gente tem na mão. Então eu acho que... outra coisa... nós estamos conseguindo superar, é dizer o seguinte... se alguém tem habilidade... se o SEBRAE tem habilidade... se o SENAC tem habilidade... por quê... e ele tem essa forma de pensar... por que que nós não vamos chamar ele pra um pedaço do nosso processo? e depois nós trabalhamos a outra formação? Nós vamos blindar? É isso que eu chamo de blindar ... a partir do momento que você blindar ideologicamente o grupo... não deixa ninguém chegar...” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*



Figura 285 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “parceria x blindar”  
Fonte: A Autora.

Infere-se que a incubadora encontra vários desafios ao buscar formar parcerias com instituições que poderiam oferecer apoio ao trabalho com as cooperativas. Por exemplo, no caso da metodologia empregada pelo SEBRAE, que se alinha com a reprodução de um modelo heterogestionário e ignora a importância de desenvolver estratégias autogestionárias necessárias

no processo de organização das cooperativas. Essa incompatibilidade de natureza metodológica e política com a proposta da autogestão e da participação coletiva pode fragmentar ainda mais a integração da equipe da incubadora em torno de uma proposta mais participativa. O uso de estratégias mais tradicionais no processo de formação das cooperativas tende a criar uma alternância entre modelos que não se integram no projeto e suas incompatibilidades podem ser amenizadas por meio da ambigüidade que indiferencia aqueles aspectos que tornam a proposta da Economia Solidária uma proposta diferente porque transformadora e desafiante do ponto de vista do modelo de organização que visa a democratização das relações de trabalho. Porém, o uso de estratégias mais tradicionais reforça a organização interna da incubadora em torno de um modelo mais tradicional de intervenção nos grupos incubados e favorece a reprodução de um pensamento heterogestionário que não trabalha a favor dos pressupostos e reflexões que baseiam e diferenciam a proposta autogestionária.

*“eu acho que há muito tempo a gente viu falar que era pecado o Sistema “S” era pecado alguém lá do Sistema “S” tudo isso era pecado ! Eu acho que, veja só eu acho que é nisto que está a maturidade... nós temos, nós não podemos blindar... ficar isolados... por que? Porque a partir do momento que a gente se afasta, eles vão ser assediados, nós não vamos blindá-los da realidade, da economia capitalista, eles vão viver com ela, eles vão ser assediados como empresários, eles vão ser assediados, quer dizer, quando a gente vai no processo de estar se afastando é isso que vai acontecer.” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*



Figura 286 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “maturidade”  
Fonte: A Autora.

Ingressar em uma parceria com essa incompatibilidade metodológica pode suscitar ambigüidades no projeto se a Incubadora ainda não tiver explicitado os pontos de complementaridade e de conflito com a proposta metodológica desenvolvida pelo SEBRAE. Como a incubadora lida internamente com uma ambigüidade metodológica, a parceria com grupos que fortalecem um modelo mais heterogestionário e uma metodologia de formação mais tradicional, baseada na transmissão de conteúdos e conhecimentos, pode impactar de forma a fragilizar os processos internos de autogestão que ela se propõe a concretizar em sua organização interna e na organização dos grupos incubados.

O projeto da incubadora ao se basear na proposta da Economia Solidária tem como desafio desenvolver estratégias de formação que viabilizem a realização dos dois objetivos da Economia Solidária: a inserção social democrática na organização interna das cooperativas e a

inserção econômica no mercado competitivo do capitalismo. Assim, a incubadora agrega uma diversidade de profissionais e conhecimentos que fortalece tanto a democratização das relações de trabalho quanto a reprodução de estratégias de organização heterogestionárias e com um caráter competitivo. Assim, a indiferenciação entre as diferentes tendências e abordagens metodológicas da incubadora pode levar o grupo a subestimar desafio que é pensar e propor estratégias autogestionárias ao invés de implementar as estratégias heterogestionárias que já são conhecidas e reproduzidas pelo SEBRAE.

A incompatibilidade metodológica que pode ocorrer em parcerias com organizações baseadas em modelos heterogestionários pode contribuir de forma mais ampla para indiferenciar a proposta da Economia Solidária de outras propostas de incubação de empreendedorismo desenvolvida por vários grupos, como o próprio SEBRAE e outras incubadoras de empresas.

A ambigüidade discursiva pode ser usada estrategicamente para encobrir uma incompatibilidade metodológica do projeto da incubadora com alguns parceiros externos, tornando as abordagens e concepções mais múltiplas, mais ambíguas e mais genéricas. Para Giroux,<sup>536</sup> nestes casos, os “interesses são então *traduzidos*, no sentido que eles são ressignificados em diferentes “linguagens” das comunidades presentes. Eles são traduzidos no sentido de *deslocamento*: objetivos e interesses são apresentados como equivalentes, ou eles são redefinidos de tal forma que interesses individuais conflitantes são obscurecidos e interesses coletivos compartilhados são criados”.

Acredita-se que as parcerias podem fortalecer os objetivos dos projetos cooperativistas baseados nos princípios e valores da Economia Solidária quando há uma proposta de construção coletiva da metodologia empregada pela incubadora que defina as linhas de ação que irão distinguir os pontos críticos de diferenciação entre os dois modelos e as formas de colaboração que podem ser produtivas.

*“Nós temos que ter igualdade de conhecimento a todos, bom, isso tudo é bonito, teoricamente muito bonito. Agora qual é o grupo que não acaba sendo dominado, destacado, dominado por uma liderança, seja ela interna ou externa então essa condição de igualdade ela acaba desaparecendo... então eu acho que tudo, a igualdade... ela é legal na teoria mais na prática o que a gente percebe é que na realidade acaba tendo algum que domina, que é uma coisa que a gente combate quando é do outro lado, a gente fala que tá errado, quando tá do lado de cá tá certo.”*  
Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)

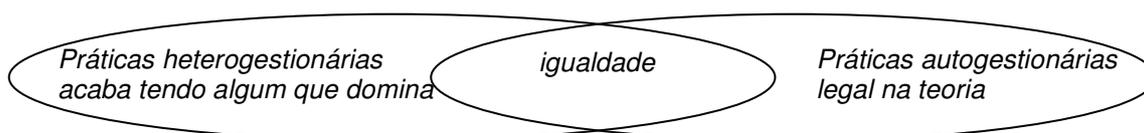


Figura 287 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “igualdade”  
Fonte: A Autora.

536 GIROUX, H  l  ne. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 2a.

O coordenador defende que “nem todo mundo tem que saber tudo” e que, se um membro do grupo ou de um outro grupo parceiro tem um conhecimento técnico que pode ajudar os grupos incubados, então não faz sentido não aceitar a ajuda. Entretanto, a proposta metodológica da incubadora prevê um processo de reflexão coletivo no qual os integrantes discutem sobre as estratégias que são utilizadas no processo de formação dos grupos incubados e sua compatibilidade com a proposta de transformação da Economia Solidária.

Assim, a proposta da Incubadora parece visar a superação da fragmentação entre conhecimento técnico, conhecimento reflexivo e conhecimento político, criando um espaço de construção coletiva como forma de integrar diferentes visões e concepções em uma proposta comum: a prática autogestionária. Entretanto, se cada parceiro permanece reproduzindo os conhecimentos oriundos de sua área sem, por meio da discussão, integrar as estratégias metodológicas de formação participativa aos grupos incubados, a incubadora pode comprometer seu processo de reflexão e de organização democrática das relações de trabalho, reproduzindo uma divisão por especialidades e hierarquizando conhecimento técnico e abstrato como vem sendo comumente reproduzido nas organizações heterogestionárias. Estas fragmentações e especialidades podem atomizar as práticas dos membros da equipe da incubadora em sua prática formadora, deixando cada profissional responsável individualmente por transmitir aos grupos incubados os conhecimentos que estão delimitados por sua especialidade, sem no entanto refletir sobre as estratégias metodológicas que apóiam as concepções do trabalho autogestionário. O desafio parece ser o de superar a dicotomia na implementação interdisciplinar de diferentes abordagens. Por um lado, parece haver um extremo no qual todos deveriam conhecer todas as áreas, por outro há uma fragmentação na qual cada um é responsável por uma especialidade e não há necessidade de construir espaços coletivos para trocas entre os especialistas. Talvez estas dicotomias nas estratégias empregadas não favoreçam a prática autogestionária e nem a superação das ambigüidades metodológicas que promovem a alternância entre modelos e práticas no processo de formação da incubadora com os grupos incubados.

Os processos de tentativa de integração entre diferentes metodologias estão permeados por ambigüidades que podem fragilizar aqueles aspectos que diferenciam a proposta da incubadora de outras propostas que estão baseadas no modelo heterogestionário. Infere-se que é preciso construir um espaço coletivo de explicitação dessas diferenças e conflitos metodológicos para que a incubadora fortaleça suas práticas em uma proposta de democratização das relações de trabalho. Entretanto, seu desafio parece ser intensificado quando ela se cerca de parceiros que reproduzem uma proposta metodológica heterogestionária que vão causar incompatibilidades, conflitos, dicotomias e ambigüidades no trabalho colaborativo com a incubadora.

Segundo o relato de um dos coordenadores do projeto da incubadora, as práticas internas da equipe valorizam a autonomia dos membros para tomarem iniciativas, e se baseiam no critério do bom senso em relação a esta complexidade, ou seja, espera-se que os membros da equipe usem suas experiências prévias na tomada de decisões.

*“a gente alinhou para um processo de formação e eu não sei por que cargas d’água o processo de discussão ficou talvez num centro... sem atender um outro lado ...quando a gente está fazendo uma parceria e a gente tem que entender os dois lados quer dizer eu abro mão, quer dizer por mais que eu tenho metodologia, a metodologia ela não é estanque ela não é fechada metodologia é um processo que tem que estar aberto pra ser negociado a qualquer momento [...] a gente tem que fazer esses ajustes ou mais, então aqui também que as vezes é difícil a gente entender ou fazer entender que quem está aqui mesmo os mais experientes que nem tudo se resume a incubadora ou a nossa ação enquanto incubadora não se resume a grupo e a incubadora [...]se a gente não abre mão metodologicamente não funda a associação a gente não continua o trabalho, o quê que eu faço?” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*

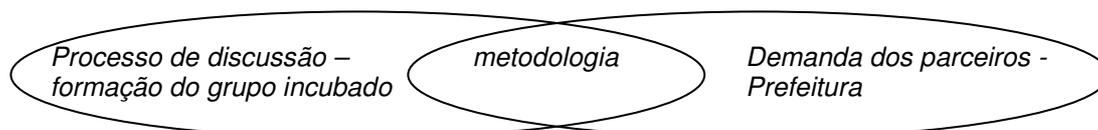


Figura 288 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia”  
Fonte: A Autora.

A avaliação desta atuação que é baseada no bom senso, fica centralizada no papel dos coordenadores, já que, segundo os relatos coletados nas entrevistas, não estão previstas reuniões deliberativas, ou debates que possam referendar e reconhecer as iniciativas da equipe em seu trabalho junto às cooperativas e grupos incubados.

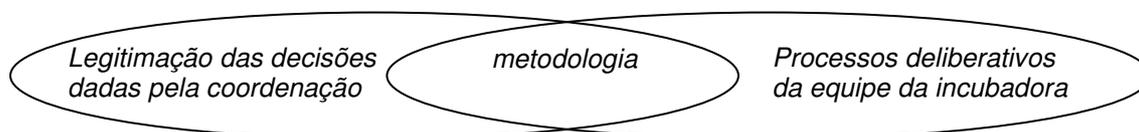


Figura 289 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia”  
Fonte: A Autora.

Em um contexto no qual convivem diferentes formas de gestão, a dinâmica grupal interna da incubadora pode se tornar ambígua pois o processo de construção do projeto comum em torno da co-gestão, se configura em meio às diferenças implícitas entre os membros da equipe devido ao fato da universidade ter uma organização heterogestionária; entre as diferenças que permeiam o trabalho de intervenção, devido as diferentes especialidades dos profissionais que atuam na incubadora; entre as dinâmicas com parceiros e com outros grupos que têm diferentes metodologias e concepções de organização do trabalho e que impactam diretamente no processo de formação do grupo; e entre a equipe com os grupos incubados.

Observa-se, em concordância com Alvesson e Sveningsson,<sup>537</sup> que:

os gestores atuam em um contexto ambíguo, sendo essa uma característica dos cotidianos organizacionais em geral, nos quais eles mediam situações complexas e contraditórias. Os gestores também estão inseridos nessas situações, o que influencia suas próprias internalizações. No entanto, apesar de toda a discussão sobre o gerenciamento cultural na organização — e talvez por causa dela —, a questão dos valores pessoais, das subculturas, das relações de poder e dos interesses individuais, grupais, profissionais e organizacionais não é tratada em profundidade como fonte de ambigüidades para o gestor.

O processo de organização do trabalho da equipe em um modelo autogestionário exigiria dos membros da incubadora uma reflexão teórica e prática e um debate constante acerca das ações implementadas para que o grupo organizasse e institucionalizasse internamente os processos autogestionários que devem ser propostos aos grupos incubados. Portanto, o espaço de reflexão teórico-prática da equipe é imprescindível, mas segundo os relatos dos entrevistados, elas raramente ocorrem da forma como deveriam: periodicamente, articulando um debate teórico-prático, planejando as ações a curto, médio e longo prazo, com comprometimento político-ideológico dos membros da equipe da incubadora.

*“é uma dificuldade que a gente está tendo hoje, hoje na prática, hoje nós estamos tendo prática mas com [...] a gente hoje não está conseguindo formar os acadêmicos dar essa formação pros acadêmicos... a gente não consegue tempo pra trabalhar com eles... tem pouca formação, eles tem formação não é daquelas que você consegue construção teóricas ... hoje aqui nós não temos não [...] O ideal, olha até que essas pessoas são bem idealista, essas pessoas são bem idealista pelas conversas que nós temos tido com eles, eles são bem idealistas estão trabalhando e acreditando no que estão fazendo eles estão vendo que eles estão conseguindo fazer a diferença num grupo [...] mais eles estão fazendo um acompanhamento ali bem técnico... acreditando que estão fazendo ... se frustram, ficam bravos, xingam os [grupos incubados] quando eles não entendem nenhuma coisa ... isso é bem legal, esse grupo que está trabalhando aí hoje é bem [...] mas nem sempre entendem a orientação, não entendem o caminho que a gente está propondo pra eles.”* Horácio (2008/09) (IES-C. Humanas)

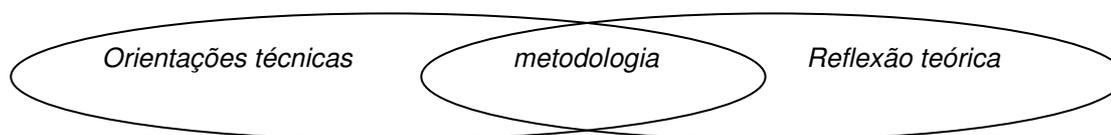


Figura 290 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia”  
Fonte: A Autora.

Nos relatórios e propostas de planejamento da incubadora, a metodologia de trabalho prevê a construção coletiva do conhecimento e da prática da autogestão e é idealizada para permear o trabalho de formação e incubação dos grupos, assim como o trabalho de estruturação interna da incubadora. Para que a metodologia de trabalho participativo e autogestionário se

537 SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da et al. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p.357-384, maio/jun., 2006. p.11. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31247.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

estruturem a incubadora precisa desenvolver estratégias para acompanhar o trabalho dos membros da equipe junto aos grupos incubados.

De acordo com os relatos, este processo não ocorre de forma intermitente tanto pela multiplicidade de concepções que convivem e competem por legitimidade na organização da incubadora, como também pelas características de financiamento do projeto como um todo.

*“...[O projeto] se desestruturou, eu acho que tem uma coisa da própria incubadora que tem uma rotatividade grande de estagiários, eu acho que às vezes a gente tem uma dificuldade de aliar a discussão teórica a uma prática, sabe, a gente facilmente, a gente anda nos extremos... eu acho que faltaria exatamente esse, essa transferência de equilíbrio, se a gente conseguir, o dia que a gente conseguir fazer isso a gente avança mais, mas hoje a gente está muito reduzido pra fazer isso, quer dizer, eu quero falar o seguinte, nós estamos aqui, quer dizer a gente sai para o ativismo sem teoria, depois a gente migra pra teoria [...] é oito ou oitenta, um negócio meio maluco, quer dizer a gente passa e eu acho que a equipe também hoje, é basicamente... a equipe está reduzida aí, então duas três pessoas com bagagem...” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*



Figura 291 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “membros da equipe”  
Fonte: A Autora.

A oscilação entre momentos de maior atividade da incubadora e de esvaziamento da equipe são decorrentes das oscilações de financiamento, de recursos disponibilizados pela universidade e de apoio político ao projeto. Um dos coordenadores relata que em alguns momentos a incubadora fica sem bolsas para pagar os acadêmicos, passa por momentos sem financiamento do seu projeto, por momentos de transição política (eleição de reitor) e de reestruturação da sua própria dinâmica interna.

*“...assim... cada vez mais eu tenho me convencido de que nossas ações nosso funcionamento está totalmente na comunidade, sabe, então tem gente que está desestruturado, eu não vou lhe passar uma estruturação, como passar uma segurança, uma estruturação... se a gente está desestruturado... então eu acho que reflete lá... e eu acho que... eu acredito, não tenho dados assim, alguma ação em específico pra exemplificar, mas eu acredito...” Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)*

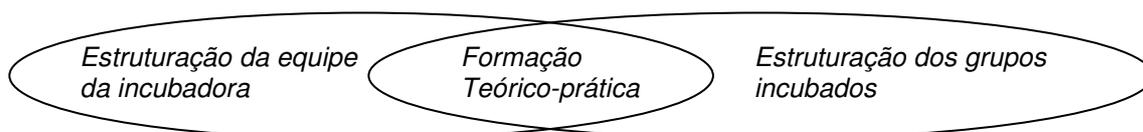


Figura 292 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “formação teórico-prática”  
Fonte: A Autora.

A análise objetiva abordar as dificuldades enfrentadas pela incubadora para se estruturar, organizar sua prática e estabelecer uma forma de gestão que seja compatível com a proposta da Economia Solidária. O objetivo é analisar como a ambigüidade aparece neste processo de construção e estruturação da Incubadora. Deve-se considerar que a coordenação é definida por indicação do reitor, o que impossibilita uma organização se seja formada prioritariamente por um modelo mais autogestionário. Os estudantes por outro lado ficam apenas um ou dois anos no projeto em virtude da forma como são concedidas as bolsas na universidade.

O coordenador fica responsável por definir o papel dos acadêmicos na prática da incubadora, delimitar que objetivos devem ser alcançados no processo de trabalho com os grupos, definir a disponibilidade dos acadêmicos considerando as diferentes grades horárias de cada curso na universidade, organizar as reuniões teórico-práticas buscando superar as dificuldades em reunir a equipe, definir os critérios de seleção da equipe e o processo de seleção dos participantes da incubadora. Em dois relatos aparece uma demanda por organização das atividades, uma das entrevistadas diz que a incubadora não está e não é organizada, que as decisões e ações são tomadas de acordo com o fluxo e a demanda de trabalho nos grupos, mas que mesmo assim não há um planejamento e uma avaliação deste processo.

Porém, sem que ocorram reuniões e debates, o processo de acompanhamento e avaliação do projeto da incubadora deixa de ser realizado de forma integrada com as práticas cotidianas da equipe. A organização interna do trabalho da incubadora ficar indefinida em decorrência de uma ambigüidade em relação aos papéis e funções implícitas entre os membros mas que não são discutidas, explicitadas, delimitadas e consensuadas coletivamente.

Para lidar com essa realidade, as discussões sobre cultura em organizações devem, segundo Silva et al.:<sup>538</sup>

incorporar a definição de Reed (1989) de gestão como prática social, ou seja, envolver de maneira imbricada as estruturas organizacionais formais, as regulações de conflitos decorrentes das relações de poder e de interesses divergentes e convergentes. Também envolve os conflitos políticos entre grupos, inseridos em estruturas de relações de poder e de controle, produzidas e reproduzidas nas organizações. Surge, então, o gestor como agente social, responsável pela defesa dos interesses organizacionais e, ao mesmo tempo, vivenciador de conflitos e contradições, dilemas ligados aos objetivos organizacionais, aos interesses dos grupos dos quais faz parte, e às suas convicções pessoais.

A concepção de autonomia que está implícita na fala de um dos coordenadores acerca do bom-senso dos membros da equipe pode estar desconsiderando que a autonomia dos membros da equipe é desenvolvida a partir da consolidação de práticas autogestionárias internas e de um apoio mútuo entre os membros que atuam na incubadora para validar as ações individuais.

*“Gera, gerou um conflito aqui entre prefeitura e incubadora o processo parou, por que ? Porque nós não estávamos entendendo, de certa forma, os anseios de quem estava do lado de lá, nós estávamos entendendo os nossos interesses... então de vez em quando, a gente tem que fazer esses ajustes ou mais... então aqui também que às vezes é difícil a gente entender ou se fazer*

538 SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da et al. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p.357-384, maio/jun., 2006. p.11. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31247.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

*entender... que quem está aqui... mesmo os mais experientes... que nem tudo se resume a incubadora ou à nossa ação enquanto incubadora... não se resume ao grupo e a incubadora"*  
Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)

Em relação à experiência a qual um dos coordenadores se refere, fica implícito que a avaliação do “bom-senso” ficaria a cargo de quem centraliza a avaliação do trabalho da equipe e portanto, não são previamente definidos ou consensuados os critérios para esta avaliação.

*“isso não quer dizer que as pessoas concordem comigo, “eu não vou fazer isso”, eu falei na frente de todo mundo, “não faço”, [ele falou] “escuta... tá lento”, [eu falei] “não tá lento”, “tá lento de acordo com aquilo que esse grupo pode”,[ele falou] “o grupo tem que mostrar resultado”,[eu falei] “você quer mostrar resultado pra eleição que tá vindo aí”, foi o ano passado. Eu não tenho compromisso com a gestão dessa prefeitura, eu tenho compromisso com a prefeitura enquanto instituição, eu não trabalho pra gestão porque daí perde sim, a idéia científica e acadêmica [...], porque o importante era a vida das pessoas... aí alguém chega numa reunião em maio e fala, “olha eu estou precisando de resultado”, “tô fora”... Manoel (2008/09) (ex-IES- C. Humanas)*



Figura 293 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “processo de formação”  
Fonte: A Autora.

Estes relatos explicitam as divergências entre o coordenador e um dos membros da equipe que culminou com a saída deste integrante, por ele ter tomado decisões que foram consideradas pelo coordenador como indevidas por seguirem radicalmente a proposta de participação coletiva e de deliberação com um dos grupos incubados, que contrariava a demanda de um dos parceiros da incubadora - uma Secretaria da Prefeitura Municipal - por uma resposta mais rápida do grupo incubado. Esse exemplo mostra que um parceiro pode colocar demandas e critérios de colaboração que desvalorizavam o processo participativo do grupo incubado causando conflitos e impasses para os membros do grupo incubado e para os membros da incubadora. O coordenador busca integrar as expectativas dos parceiros às expectativas e à metodologia da Incubadora, gerando uma ambigüidade acerca de quais são as práticas democráticas que balizam o trabalho da equipe.

Infere-se que a ambigüidade nesse caso pode ter sido usada de forma estratégica para encobrir uma incompatibilidade fundamental na metodologia de trabalho da incubadora com parceiros externos.

No entanto, a “ambigüidade é antes de tudo um fenômeno textual e intertextual, que acontece na escolha, estratégica ou fortuita, de palavras polissêmicas e estruturas gramaticais diversificadas, e no uso de certas expressões”.<sup>539</sup>

Este impasse pode ser discutido coletivamente na incubadora ou pode ser avaliado e encaminhado por um dos membros que assume um papel pré-definido pela estrutura heterogestionária da universidade. Assim o coordenador fica com a tarefa de centralizar e avaliar as iniciativas dos outros membros do grupo. Segundo o relato do coordenador o critério de bom-senso dos membros da equipe garantiria a autonomia necessária a um projeto autogestionário. Entretanto, o critério de bom-senso parece deixar implícita, uma hierarquia interna porque fica a cargo do coordenador avaliar o bom senso de cada membro da equipe. Essa centralização do papel de reflexão dos processos organizacionais da incubadora que contrariam a proposta de autogestão ou de co-gestão presentes no planejamento inicial da incubadora.

Se não há na Incubadora um fórum, uma prática de avaliação ou discussão coletiva sobre as iniciativas e os processos de tomada de decisão dos membros, o suporte em relação à tomada de decisão depende do apoio individual que cada integrante recebe diretamente do coordenador.

*“...como é que eu vou chegar falando isso e, imagina se chego aqui então tá então vamos falar e ninguém fala nada, não, não tem conflito, eu é que não vou falar o que vieram me falar, né. Se bem que eu acho, se eu colocasse assim ... o pessoal ia falar a demanda, ela tá bem... explodindo já, daí eu falei não. Por isso que eu tenho medo [...] não sei que nome da isso com relação o [Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas) ] assim, e o que criou em relação a isso, dali do pessoal... Porque ao mesmo tempo que eles falam mal, reclamam.... eles tem medo, eles respeitam sabe, não se posicionam, quando eu falei não tem planejamento, ninguém falou realmente “[Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas) ] não tem planejamento”. Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)*

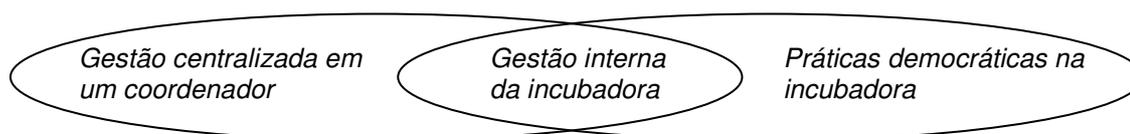


Figura 294 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “gestão interna da incubadora”  
Fonte: A Autora.

A ambigüidade em torno dos critérios que pautam o ingresso de novos membros na equipe da incubadora pode gerar muitos conflitos internos considerando as diferentes expectativas individuais em torno do projeto de participação de cada um no processo de incubação. Percebeu-se nos relatos, que há uma divergência em relação a disponibilidade de cada um em participar de um processo autogestionário e de acreditar em uma projeto baseado na proposta da Economia Solidária. A questão que se coloca é, se haviam critérios definidos acerca da integração de novos membros na incubadora, se foram explicitadas as características de trabalho e a dedicação que

539 GIROUX, Héléne. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 2b.

um processo autogestionário requer, assim como o comprometimento com uma proposta de organização participativa entre os membros da incubadora.

Uma das integrantes da equipe da incubadora entrevistada relata que alguns membros da incubadora “ridicularizam” a proposta da Economia Solidária e aqueles que acreditam no projeto:

*“tem uma pessoa que não acredita em economia solidária, não acredita em cooperativismo, não acredita em nada disso, e eu acabo discutindo com ela, é uma pessoa que não é das ciências humanas, da ciência agrária ta, e ela se posiciona de uma maneira que tudo isso é uma grande piada, e o que quero fazer [...] dinheiro. Nossa! Isso me magoa muito, eu acho que você tem direito de não acreditar em nada, você tem o direito de querer ganhar dinheiro, só que cara aqui não é o local entendeu? [...]eu me sinto desrespeita pela posição... pela posição que ela coloca as coisas, como se eu fosse o bobo da corte... que fica todo mundo acreditando naquela piada”.*  
Sabina (2008/09) (IES- C. Humanas)

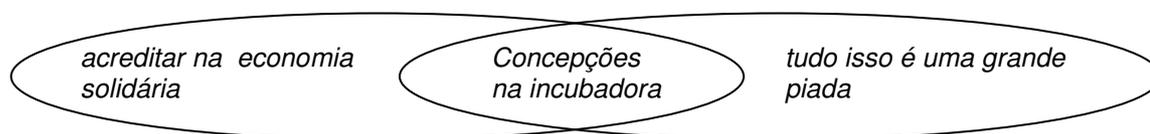


Figura 295 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “concepções na incubadora”  
Fonte: A Autora.

Embora a coordenação relate a necessidade de maior iniciativa de alguns membros da equipe, estes se percebem hierarquicamente subordinados à coordenação. No momento em que foram feitas as entrevistas, a gestão da equipe estava organizada de forma centralizada, entretanto, este era um momento de reestruturação interna. Considerando que havia uma oscilação entre práticas mais autogestionárias e práticas mais heterogestionárias, a predominância de práticas heterogestionárias que estavam sendo criticadas por alguns membros poderia ser repensada no decorrer no processo. Nos relatos entretanto, a ambigüidade se mostrou recorrente no discurso de um dos coordenadores, com a defesa de estratégias concomitantes: heterogestionárias e autogestionárias.

*“...eu acho até que... pelo tamanho da equipe a gente perdeu muito dessa discussão, e ao mesmo tempo a gente está ... a gente sente a fragilidade de não ter alguns instrumentos que a gente tinha lá trás, outra coisa ... a importância com a teoria, a gente se sente carente de uma pessoa como ele... por mais que a gente talvez precisasse ser ele ... enquanto grupo... vamos dizer ... pra gente avançar mais... talvez aí eu te digo... para o avanço de construção teórica...”* Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)



Figura 296 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão/discussão”  
Fonte: A Autora.

O coordenar acredita que falta alguém que implemente práticas mais deliberativas na equipe. De acordo com os relatórios, as atividades internas da incubadora se referem principalmente ao planejamento e às decisões em relação: à formação em cooperativismo dos grupos incubados; às orientações quanto a procedimentos administrativos, contábeis, jurídicos, que se referem a um aspecto mais técnico; ao agendamento de reuniões com os grupos e internamente, à articulação da equipe para organizar as atividades que se referem a procedimentos logísticos; à realização de relatórios, à organização das documentações dos grupos incubados, às reflexões teóricas que se referem à produção acadêmica do grupo; entre outras atividades cotidianas da incubadora. Estas atividades tanto podem ser planejadas a partir de um processo mais participativo, ou ser a partir de decisões individualizadas, nas quais cada membro da equipe assume aquelas atividades que julga serem mais compatíveis com a sua formação, tomando decisões individuais em sua atuação cotidiana.

Um dos impactos da falta de explicitação do modelo de gestão praticado na organização do trabalho da incubadora, causa uma indiferenciação acerca das funções internas da equipe, na incubadora, e podem gerar uma multiplicidade de interpretações acerca das atribuições. Essas lacunas nas atribuições dos membros revelam uma ambigüidade na organização interna, pois os membros da equipe podem argumentar que esperavam por uma distribuição das atividades pela coordenação enquanto a coordenação argumenta que esperava por uma iniciativa dos membros da equipe. Nessa ambigüidade, algumas dessas ações podem não ser assumidas ou realizadas na equipe e como não foram deliberadas no grupo, parece não haver um responsável por aquela função ou por atividades que não foram realizadas. A falta de espaço para compartilhar as experiências individuais de tomadas de decisão, e as questões e processos relacionados às iniciativas tomadas pelos membros da equipe em seu trabalho com os grupos incubados pode levar a uma organização interna mais heterogestonária quando não há uma deliberação do grupo acerca da organização dessas atividades.

Para Joana há uma multiplicidade de razões e sentidos para não se instituir práticas de gestão participativa na incubadora. Segundo seu relato, não se discute o objetivo da incubadora porque: 1) “são atropelados por outras coisas”, 2) “falta de interesse das pessoas”, 3) “falta alguém que puxe mesmo”, 4) Joana argumenta ainda que as discussões na incubadora “são interrompidas por atividades práticas”:

*“hoje, vamos nos reunir e vamos discutir o objetivo da incubadora daí a gente acabou sendo atropelado por outras coisas, outras questões que a gente precisava resolver, eu sinto assim... muita falta de interesse das pessoas em discutir, algumas, eu não vou dizer todas, discutir esse tipo de coisa, sabe o objetivo, o ideal solidário [...] o quê que é uma cooperativa autogestonária, não sinto assim... interesse... as pessoas não estão motivadas nem um pouco com esse tipo de coisa e falta alguém que puxe mesmo.” Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)*

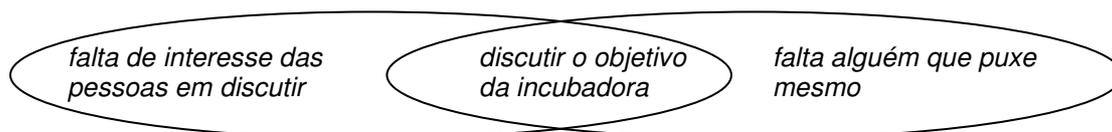


Figura 297 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “discutir o objetivo da incubadora”  
Fonte: A Autora.

A técnica da Incubadora, Joana, ao relatar sua insatisfação com este processo de tomada de decisão, argumenta que falta na incubadora um espaço para discutir questões que envolvem as ações nos grupos incubados, mas que não estão diretamente relacionadas às orientações técnicas que outros membros consideram ser de caráter mais pontual e urgente. Ela exemplifica que estas discussões são interrompidas tanto porque o cotidiano de trabalho na incubadora requer a atuação da equipe em vários grupos, quanto por uma questão de prioridade dada para as orientações técnicas em detrimento das reflexões acerca da prática e do objetivo da incubadora.

No relato de Joana, “*discutir*” é uma prática que depende do interesse dos integrantes do grupo, mas falta também “alguém que puxe”. A relação entre o “interesse” individual dos membros e “alguém que puxe” a discussão coloca a escolha por práticas mais democráticas na organização da incubadora como dependente de uma multiplicidade de iniciativas individuais. Essa forma de definir as funções entre os membros da equipe parece estar apoiada nas iniciativas individuais, deixando implícita a fragilidade em se instituir práticas democráticas em um espaço onde não se priorizam práticas que valorizam o compartilhamento e a discussão coletiva. Joana relata que o trabalho coletivo havia dado resultados visíveis, que depois se perderam, a cooperativa passou por crises, a incubadora também, mas os processos anteriores de construção coletiva tinham dado resultado:

*“...a gente começou a trabalhar com eles sobre a importância das reuniões de acompanhar as reuniões semanais, e daí chegou uma fase em que eles separaram, eles faziam uma reunião com a gente e uma reunião só deles, sabe, então naquele momento foi instituído... e eles faziam isto, tanto que eles nem falavam pra gente que iam fazer reunião, a gente ficou sabendo disso um pouco mais tarde. Então eles tinham lá uma reunião quarta-feira com a gente, que era sobre assessoria, problemas que eles não conseguiam resolver sozinhos, problemas burocráticos. Então eu acho que nas sextas-feiras, se não me engano, eles faziam as reuniões deles, que eram só eles, a gente não participava, enfim... acho que era reunião de conflito da própria organização, sabe? Então isso assim é o que eu lembro de mais forte, eu lembro que a parte produtiva deles estava bem fechada e com certeza a parte de vendas também, eles falavam que estavam vendendo bem [...] então é disso que eu lembro, sabe, da época em que a coisa estava bem, eles chegaram a ganhar, a tirar eu acho que setecentos e cinqüenta variava entre trezentos e setecentos, sabe? Mas foi uma época em que eles estavam tirando bem, sabe?[...]”.* Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

*“foi assim um auge da incubadora em termos de equipe, de organização, de formação, tinha muita leitura, discussão, sabe? Então foi bem... foi uma época assim que ambos estavam bem digamos assim... e onde a gente investiu bastante, eu lembro que a equipe era grande na incubadora e tinha muita gente, eu lembro que a gente chamou, nessa época tinha gente da madeira tinha mais um, assim, [...] todo mundo, foram chamados também os estagiários para trabalhar lá.”*  
Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

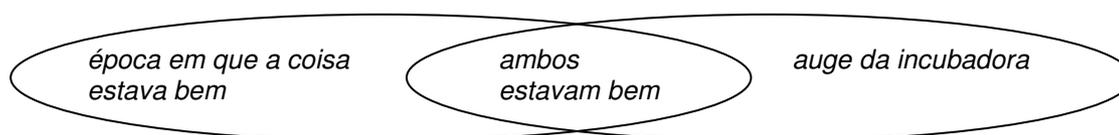


Figura 298 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “ambos estavam bem”  
Fonte: A Autora.

Entretanto, posteriormente, cada membro da incubadora assume sozinho a tarefa pelas decisões a serem tomadas, se reportando ao coordenador para deliberar. Ao ficar a cargo de cada um individualmente desenvolver estratégias autogestionárias de trabalho com os grupos incubados, a proposta da autogestão como metodologia de organização interna da incubadora não se concretiza pois as práticas do grupo não estão previamente explicitadas e definidas como forma de trabalho na equipe. Além disso, há o risco de se reproduzir estratégias heterogestionárias e metodologias tradicionais de formação no processo de incubação, bem como o risco de acreditar que é possível instituir práticas de autogestão individualmente, e se buscar individualmente práticas que são coletivas para estruturar a organização do trabalho da equipe da incubadora.

Quando os conflitos se tornam insustentáveis, a cooperativa busca na incubadora uma resposta para evitar a ruptura no grupo ou para garantir a manutenção das decisões que estão gerando ambigüidade. Esta ambigüidade aconteceu de forma recorrente na divisão dos ganhos na cooperativa, quando a equipe da incubadora se posicionou favorável à divisão igualitária, por hora-permanência na incubadora e que posteriormente teve como consequência a saída dos cooperados que garantiam a produção de caixas na cooperativa. Por compreenderem que o princípio da equidade na divisão dos ganhos deveria ser garantido, parece que outras questões referentes a esta decisão não foram explicitadas pelo grupo da cooperativa que não chegou a discutir com o grupo incubado questões que ajudariam a diferenciar a hora de trabalho com a hora de permanência na cooperativa tais como o fato de alguns membros da cooperativa não exercerem atividades de produção ou de manutenção do funcionamento da cooperativa. A incubadora interveio na decisão do grupo sem que seus membros explicitassem as particularidades que levaram a esse conflito.

A partir dos relatos, observa-se que, com o passar das crises a cooperativa se desestruturou e as decisões de fazer a divisão igual dos ganhos, anteriormente instruídas pela Incubadora passaram a ser avaliadas por alguns cooperados como sendo decisões erradas,

levando ao questionamento de que, se as decisões tivessem sido tomadas em outro extremo, ou seja, valorizando apenas a produtividade e fazendo uma divisão dos ganhos conforme o tempo de trabalho produtivo na cooperativa, o projeto daria certo. Pode-se perceber que esta avaliação, acerca da divisão dos ganhos também é feita pelo coordenador do projeto, também pautado pelo critério de produtividade:

*“nós temos um grupo de três ou quatro pessoas que dominavam a técnica de produção e os demais não, então esta questão do nivelamento e ele se impõe quer dizer... é a relação de subordinação ou as lideranças se impõe pelo conhecimento e nós não tínhamos muita saída porque veja só o grupo ele não tinha homogeneidade então e isso é uma característica dos grupos urbanos [...] quem tivesse pelo menos uma diferença... que fosse reconhecido... uma diferença de produção, de produtividade entre eles, e essa condição sempre foi de igualdade... então muitos não concordavam e acabavam saindo, eles achavam que tinham uma produção melhor uma maior e que estavam carregando os outros nas costas... e é isso e ali tinha que... vamos trabalhar todo mundo...[...] eu acho que hoje algumas coisas, talvez eu aceitaria com mais tranqüilidade... que em muitos momentos a gente colocou a condição da igualdade... mas igualdade entre desiguais... se você tem se... essa coisa... se eles aceitavam o problema não era questão nossa, eles até aceitavam ter uma pequena diferença nós não estamos falando em uma diferenciação absurda nós estamos falando em 10, 20%, eles achavam justo isso, e nós sempre falamos “não”, a gente se apoderou do outro lado, “mas se o trabalho é igual, todo trabalho é importante, todo trabalho”, então eu vou manter a condição de igualdade mas eles reconheciam de certa forma que existiam uma desigualdade. ...[...] será que é justo todo mundo ter a mesma remuneração sendo que um sabe produzir o outro não sabe? então a não colocação de critérios, eu acho que eles até aceitariam discutir critérios... mas isso a gente deixou... talvez até por um ... eu não sei se equivoco, como é que... mais a gente nunca deixou entrar em pauta a gente sempre saiu com uma argumentação e fugiu dessa discussão e elas volta e meia eram pautadas, a cada hora ela vinha pra pauta ela sempre tentou vir a pauta e nós sempre evitamos a discussão ou a gente construiu uma argumentação e saía da discussão...[...].” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*

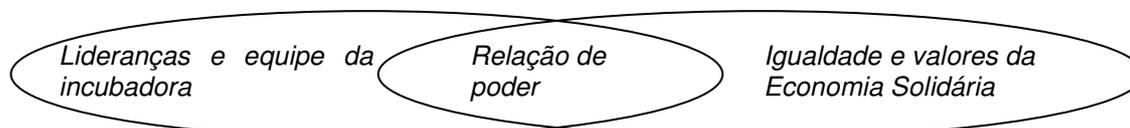


Figura 299 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relação de poder”  
Fonte: A Autora.

Os membros relatam que durante os conflitos decidia-se pela divisão igual dos ganhos conforme a orientação da Incubadora. Observa-se a partir dos relatos, que com o passar das crises e das freqüentes situações de fragmentação do grupo a cooperativa se desestruturou e os membros que haviam feito o curso de cooperativismo saíram. Novos integrantes foram incorporados ao grupo e os antigos em alguns momentos verbalizaram para os novos membros as

decisões anteriormente instruídas pela Incubadora como sendo decisões equivocadas. O grupo parece então assumir o outro extremo do discurso, o de priorizar a produtividade e defender o modelo da heterogestão como sendo o que funciona. Mas em outros momentos os membros antigos recorriam a uma equivalência nos ganhos entre todos os membros da cooperativa. O discurso parece permanecer ambíguo em torno da busca de encontrar uma integração entre produtividade e inserção social. Assim, por um lado os cooperados relatavam que se as decisões tivessem sido deliberadas neste outro extremo, ou seja, valorizando apenas a produtividade, a cooperativa teria conseguido se manter estruturada e funcionando. Mas em contraposição a esse discurso, eles se mantêm na busca de um modo de incluir regras que garantam uma equivalência nos ganhos conforme a instrução da Incubadora.

*“Eu acho que, se for pra dividir igual, o marceneiro faz uma mesa de cozinha e ele juntou pra cooperativa R\$ 2.000,00 (dois mil) e o resto do pessoal fez um monte de caixinha e juntou R\$ 2.000,00 (dois mil) ou ele fez em menos dias e ganhou mais, então é difícil... ele entender que ele tem que dividir junto tudo igual, ganhou R\$ 500,00 (quinhentos) e eu ganhei R\$ 200,00 (duzentos) daí juntamos tudo e vamos dividir “não a minha renda deu R\$ 500,00(quinhentos) e tua deu R\$200,00 (duzentos)” ai praticamente eu to ganhando do dele que ele trabalhou pra mim, e isso é que tem que ser muito bem combinado, explicado. Mais isso quando todo mundo tiver registrado na cooperativa, daí a gente vai ter que... todo mundo fez o curso então vai ter que se reunir... em reunião discutir isso numa boa ne, eu da minha parte eu num sou contra, eles tão fazendo a produção deles é mais cara, da mais lucro eu num sou contra dele ter uma porcentagem. Porque tinha gente que num fazia praticamente nada que tivesse lucro e queria ganhar igual, ou o cara só queria fazer hora num se esforçava no serviço e ganhava igual do que outro que chegava e trabalhava”. Ambrósio (2008/09) (F. D.)*

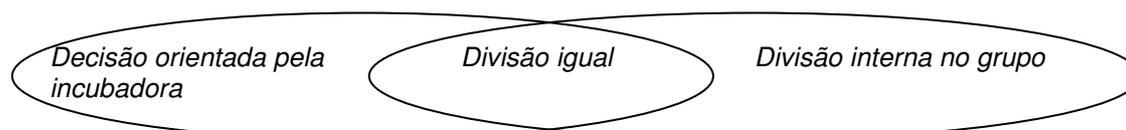


Figura 300 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão igual”  
Fonte: A Autora.

Ambrósio (2008/09) (F. D.) relata aqui a dificuldade em realizar a divisão dos ganhos na cooperativa. A indiferenciação entre as funções, as atividades e entre um cooperado que trabalha em um serviço mais pesado e outro que “num fazia praticamente nada” parece se referir a uma indiferenciação entre diferentes formas de participar nas atividades da cooperativa. Caso um cooperado se recusasse a trabalhar, mas estivesse indo todos os dias na cooperativa, qual seria a regra? O valor seria dividido por hora trabalhada ou por permanecer na cooperativa mesmo não produzindo ou executando um trabalho considerado necessário para a manutenção do grupo? Há uma dificuldade em explicitar estas diferenças entre os membros, desencadeando uma série de conflitos no momento de dividir os ganhos. infere-se que a diferenciação dos ganhos acerca da

produtividade de cada um difere de uma diferenciação dos ganhos considerando o tempo de produção e o tempo de permanência no espaço da cooperativa, uma diferenciação que não parece ter acontecido entre os membros do grupo.

No início da cooperativa a produção se concentrava em pedidos de caixas de madeira. Os cooperados relatavam uma dificuldade de dividir os ganhos proporcionalmente ao tempo de trabalho mesmo quando a produção era do mesmo produto. Isto acontecia porque algumas pessoas queriam receber pelo tempo de permanência na cooperativa e outras, que tinham uma maior produtividade, reclamavam que alguns cooperados executavam o serviço da produção com muitos defeitos no produto ou demoravam mais tempo na produção.

Quando os cooperados estão reestruturando a cooperativa depois da crise, são chamados para compor o grupo alguns marceneiros com uma qualificação técnica e experiência no trabalho com a madeira. Nesse momento, Ambrósio que antes defendia o ganho por produtividade, passa a defender também a igualdade na divisão dos ganhos, oscilando entre o discurso anterior à reestruturação da cooperativa de defender o ganho por produtividade e um discurso no qual ele passa a interpretar como é importante para um projeto cooperativista a divisão igual dos ganhos.

Entretanto, esta ambigüidade gera uma diversidade de interpretações acerca da condução que deve ser dada na divisão dos ganhos. Após vários conflitos entre os membros em torno destes diferentes objetivos, freqüentemente aqueles que buscavam a produtividade saem novamente e a rotatividade de membros na cooperativa gera uma instabilidade que desarticula a credibilidade dos integrantes no projeto cooperativista.

A oscilação entre um sentido ou outro parece mostrar os desafios que a Economia Solidária coloca para estes grupos que se vêem com a tarefa de lidar com diferentes objetivos individuais, diferentes expectativas e interpretações acerca do projeto. Estas diferenças podem na prática se mostrar incompatíveis e para que o grupo entre em consenso é preciso que elas possam ser explicitadas, assim poderão ser negociados os objetivos e expectativas a fim de que os cooperados escolham uma prioridade como forma de divisão do trabalho e dos ganhos. O projeto da cooperativa parece desafiar cada um individualmente a estar disposto cotidianamente a negociar diferenças a fim de construir consensos que atendam ao menos parcialmente seus objetivos individuais.

A forma como o grupo recebe as instruções da Incubadora parece potencializar a dificuldade em construir um espaço autogestionário para debater as questões que envolvem estes dois objetivos que ora parecem se complementarem e ora se apresentam como dois extremos.

*“a universidade ou a incubadora, pros grupos, ela tem uma credibilidade muito grande, então se a gente fala talvez... achar melhor fazer assim ou assado, eles claro que vão optar por fazer assim, então eu acho que alguma forma a gente sempre diz como vão fazer, e de que jeito, quem vai fazer... é complicado...”*Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

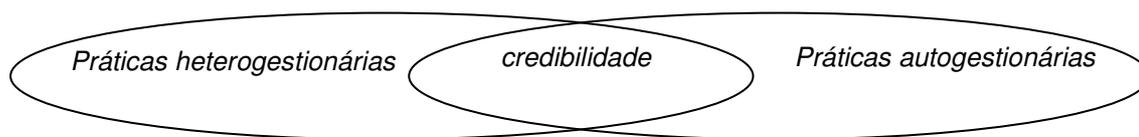


Figura 301 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “credibilidade”  
Fonte: A Autora.

Nos relatos dos membros pode-se perceber que há no grupo uma dificuldade em deliberar internamente decisões que envolvem questões problematizadoras da organização e estruturação da cooperativa. Estas questões polêmicas não são discutidas considerando as razões que motivam os cooperados a defenderem uma ou outra posição, pois os relatos sugerem que as instruções dadas pela incubadora ganham um sentido mais legitimado dentro do debate e têm um impacto no grupo pois o discurso da incubadora está associado ao que é uma cooperativa e o que é a Economia Solidária e fazer diferente da Incubadora significa não seguir as normas do cooperativismo e da Economia Solidária e significa estar seguindo um caminho equivocado.

De acordo com os cooperados, os técnicos da incubadora enfatizavam que era importante que todas as atividades exercidas na cooperativa fossem valorizadas e que portanto os ganhos deveriam ser divididos igualmente.

Então, a partir desta valorização das individualidades priorizar a produção significa estar seguindo um caminho equivocado. Assim, as questões problematizadas pelo grupo deixam de serem consideradas no momento da tomada de decisão, sobrepondo-se a estas questões as instruções da incubadora acerca da decisão a ser tomada. Assim, parecem passar despercebidos os pontos de conflito que posteriormente levam a ruptura no grupo. Parece haver uma relação ambígua com as instruções que advém da assessoria da incubadora pois os membros parecem, por um lado, relativizar as instruções, e por outro, seguir as instruções sem explicitar as discordâncias e buscar acomodar as diferenças internas.

Podemos considerar as instruções da incubadora como objetos limítrofes, nas quais um dos grupos da cooperativa se apóia para legitimar seus interesses em relação a outro grupo, ou seja, uma forma de manifestação da ambigüidade que permite com que um grupo, embora não compartilhe os mesmos objetivos, utilize a mesma estratégia para alcançar seus objetivos no contexto de negociação e tomada de decisão. Segundo Giroux,<sup>540</sup> “objetos limítrofes podem assim ser construídos como a interface onde as atividades de diferentes grupos coincidem. Eles não são fabricados por um grupo em particular, mas são gerenciados mais ativamente por certos grupos”.

Ao seguir as instruções sem refletir internamente, os membros parecem estabelecer com a incubadora uma dupla relação, de dependência e conformidade na tomada de decisão. Por um lado, as instruções são executadas sem um questionamento explícito dos membros como um assunto a ser deliberado internamente na cooperativa, e por outro, são retomadas nos relatos de alguns membros quando explicitam sua insatisfação acerca da divisão dos ganhos como sendo

540 Fujimura (1988; 1992) apud GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 4.

instruções que inviabilizam o trabalho e impedem a cooperativa de crescer, pois de acordo com os relatos muitos cooperados saíram do projeto por considerarem a divisão injusta. Entretanto, estes cooperados acreditam que esta forma de divisão dos ganhos deve ser seguida por corresponderem à proposta do cooperativismo. Ou seja, os membros em um momento recebem as instruções sem fazer uma resistência explícita, e em um segundo momento, apontam as falhas de condução das decisões. Os membros que acabam não concordando com as decisões deixam de comparecer à cooperativa. A análise sugere que os membros da cooperativa se encontram em relação ao projeto da cooperativa em uma situação relativamente autônoma: se o projeto do cooperativismo determina a divisão igual, os cooperados podem decidir sair da cooperativa e só voltar quando mudar o sistema. Em vários momentos Ambrósio fala de cooperados que retornariam se a cooperativa voltasse a produzir, mas o modo de divisão dos ganhos tinha que mudar porque assim que começar a produzir os antigos cooperados vão querer voltar e fazer a divisão dos ganhos como era feita anteriormente, e não daria certo, os cooperados que “levantaram” a cooperativa sairiam novamente.

*“...Não adianta voltar aqui, porque se começar a vender, a cooperativa dar dinheiro, o pessoal vai querer voltar de novo... aí vem todo mundo aqui, mata o que plantou... aí ninguém ganha nada, que era o que acontecia antes... três, quatro trabalhava, e dez pra dividir o que ganhava e aí acabava ninguém ganhando nada e o serviço três fazia, tinha dez aí sem fazer...”* Ambrósio (2008/09) (F. D.)

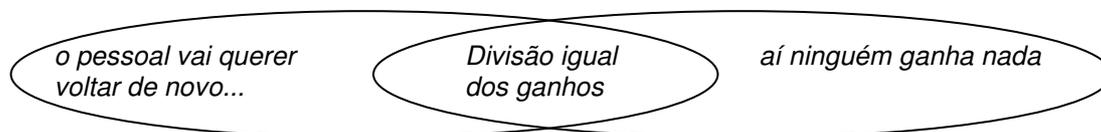


Figura 302 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “divisão igual dos ganhos”  
Fonte: A Autora.

Ao optar por sair do projeto os cooperados parecem acreditar que aqueles que ficam não conseguirão dar sustentação para a cooperativa por não assumirem as atividades que demandam conhecimento, prática, e comprometimento com o atendimento de pedidos. Assim, este grupo que inicialmente defendia a divisão igual poderia recuar e rever seu ponto de vista. Entretanto, há um pequeno grupo na cooperativa que mantém a postura de divisão igual e que leva a novas rupturas.

O permanente conflito vivido pelos membros da cooperativa em relação à forma de divisão dos ganhos parece ser decorrente da relação ambígua diante das instruções dadas pela incubadora e por não haver uma diferenciação, desde o início do projeto, de que permanecer no espaço da cooperativa não pode ser contabilizado como hora trabalhada. Essa questão não está explícita desde o começo na cooperativa, porque não é falado explicitamente que a permanência na Cooperativa também vai ser contabilizada como hora trabalhada.

Nem a incubadora nem o grupo da cooperativa parecem fazer essa distinção explicitamente, pois dar prioridade à inclusão, não se traduz necessariamente por remunerar a

permanência dos cooperados no espaço da cooperativa sem um trabalho que contribua para o projeto. O simples fato de se permanecer na cooperativa não pode ser contabilizado como hora trabalhada e ser considerado como um critério de inclusão. Essa parece ser a distinção que não se alcança porque nem a cooperativa nem a incubadora encontram formas de explicitar e discutir.

A incubadora fica em uma posição na qual ela pensa deve saber como orientar o grupo. Nessa situação ela orienta no sentido que a divisão dos ganhos deve ser igual, mesmo quando ela não sabe ou não tem certeza como deve agir, ou age a partir de um princípio e não da investigação da realidade dos cooperados e da cooperativa. “Tinha que dividir igual mesmo porque aqueles que saíram queriam que o ganho fosse igual.

Na cooperativa se configura uma divisão interna acerca do objetivo central do projeto, alguns cooperados relatam esperar que por meio da cooperativa tenham um ganho econômico proporcional ao seu trabalho, e por outro lado alguns cooperados têm a expectativa de uma inclusão diferenciada no grupo apoiados na proposta de ajuda mútua do projeto cooperativista. Esta diferença que poderia ser complementar, se mostra conflitante no momento de se fazer a divisão dos ganhos na cooperativa, pois cooperados que permaneciam no espaço da cooperativa contabilizavam mais horas do que aqueles cooperados que compareciam na cooperativa para trabalhar na produção e atender aos pedidos.

Seguir as instruções da incubadora acerca da divisão dos ganhos parece gerar um dilema interno no grupo, que se reflete na forma dicotômica como os membros percebem e orientam suas ações na tomada de decisões, pois passam a deliberar sobre o projeto da cooperativa como se restassem apenas duas alternativas a serem escolhidas: ou se concorda com a divisão igual dos ganhos ou se sai do projeto.

A princípio, os membros que não concordam com a divisão igual dos ganhos, parecem não questionar sobre a possibilidade de se divergir dessas instruções, por encontrarem internamente na cooperativa um grupo que se apropria do ideal de inclusão social para atender a uma demanda individual de obter ganhos na cooperativa que está desvinculado da contribuição nas atividades internas do grupo. Esta busca de atender às demandas individuais enfraquece a confiança necessária para garantir as relações internas da cooperativa e que possibilitariam a construção de um espaço autogestionário. Aqueles membros que defendem a divisão igual dos ganhos passam a ver no projeto cooperativista uma lógica que possibilita o uso do espaço coletivo para obter ganhos individuais sem comprometimento com o trabalho de produção. Internamente, o grupo se divide entre aqueles membros que se aglutinam em torno da idéia de produtividade e aqueles membros que se unem com a proposta de ajuda mútua. Mas para os técnicos da incubadora, o discurso de divisão igual dos ganhos parece ser representado por aqueles cooperados que convergem com o ideal de ajuda mútua, de solidariedade e inclusão social presentes no discurso da Economia Solidária. Entretanto, no cotidiano da cooperativa os cooperados que não assumem atividades mas contabilizam sua permanência na cooperativa como hora trabalhada são vistos com desconfiança.

*“Dentro da economia solidária eu acho que não é assim, não é ajuda, sabe, as mesmo tempo que eu tenho a idéia da solidariedade, é de ajuda. Mais dentro da economia solidária eu acho que é a contribuição sabe, que é a troca é o, digamos unir forças mesmo sabe, dá oportunidade sabe, então, por exemplo, sei lá, o solidário não seria doar o material mais sei lá, seria compartilhar uma formação sabe compartilhar um espaço pra vendas de produtos, pra trocas, o que eu entendo seria isso, dividir informação, que eu não consigo ver a solidariedade uma ajuda dentro da economia solidária eu acho que não seria certo digamos, eu acho que não se sustenta.” Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)*

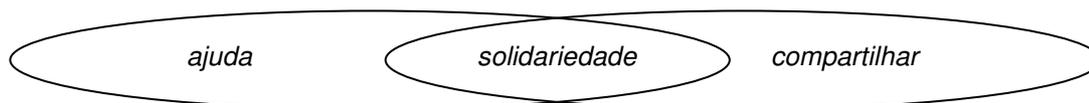


Figura 303 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “solidariedade”  
Fonte: A Autora.

Uma concepção de solidariedade baseada na assistência que um cooperado deve dar a outro parece levar a cooperativa a arcar com uma demanda por apoio social que ela não tem condições práticas de assumir.

Isso nos leva a inferir que as normas da incubadora podem ter um sentido de afirmação da Economia Solidária para os membros da incubadora e um sentido de afirmação dos interesses individuais para os membros da cooperativa. Quando a divisão dos ganhos privilegia um dos grupos dentro da cooperativa, assim a divisão dos ganhos tem um sentido múltiplo, de igualdade e também de exploração. Essa plasticidade da instrução da incubadora é denominada por Giroux de “objeto limítrofe”,<sup>541</sup> pois é uma estratégia plástica o bastante para se:

adaptar a necessidades individuais e os limites de muitas partes que os empregam, e ainda assim robustos o bastante para manter uma identidade comum que atravessam sítios... eles têm diferentes significados em diferentes mundos sociais mas sua estrutura é comum o bastante para mais do que um mundo torná-los reconhecíveis, como meios de interpretação.

O problema que se observa é o fato de que, ao seguir a incubadora, o grupo não exerce plenamente a autogestão pois não encontra espaço para verbalizar e questionar esse posicionamento. Esta dificuldade em exercer a autonomia internamente parece ter causado várias desistências de cooperados que, apesar de acreditarem no projeto, não aceitavam que as diferenças na produção não fossem valorizadas, e que viam na cooperativa um espaço livre para o exercício da má-fé de alguns cooperados que apoiados no princípio de igualdade na divisão dos ganhos não se dedicavam a aprender as atividades da cooperativa ou se não se comprometiam com o processo produtivo.

Estas instruções dadas pela incubadora, entre as quais se destaca a divisão igual dos ganhos, aparecem na interpretação dos cooperados tanto como uma norma que deve ser seguida na estruturação de um projeto cooperativista, quanto como uma orientação que impede a

541 “Objetos limítrofes são lugares da coexistência de vários pontos de passagem”. Cf.: Star e Griesemer (1989, p. 393) apud GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p.4.

cooperativa de funcionar, e que no entendimento dos cooperados, são orientações que não devem ser questionadas pelo grupo pois, fazer de outra forma, seria seguir outro modelo de empreendimento e não o modelo de uma cooperativa.

*“oh, se for numa empresa você vai mandar, o cara fazer isso, e se não fizer... ele vai tem que trabalhar se quiser ser empregado, tem que fazer”, e a Cooperativa não, a cooperativa fizesse mal ou não fizesse, recebe... Ambrósio (2008/09) (F. D.)*



Figura 304 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “cooperativa/empresa”  
Fonte: A Autora.

No entanto, na estruturação da cooperativa parecem ter sido priorizadas as instruções dadas pela incubadora sem uma discussão mais aprofundada do grupo acerca dessas instruções. Isso parece ter dificultado a construção de um espaço autogestionário para explicitar as diferenças e negociar consensos em torno destas questões. Essas diferenças, ao não serem negociadas, parecem gerar um dilema na forma dicotômica como os membros percebem e orientam suas ações na tomada de decisões: ou se concorda com as instruções da incubadora que são assumidas pela maioria do grupo, ou se sai do projeto.

No processo de tomada de decisão em torno da divisão dos ganhos, observa-se que há um conflito entre dois princípios da Economia Solidária que parecem incompatíveis. Por um lado a autogestão, e por outro a missão do projeto de inclusão social, que está presente na proposta da Economia Solidária e que exige que os membros do grupo acatem decisões que visam a uma mudança na forma de organização do trabalho. Esta nova lógica de relação social, baseada mais na inclusão de todos do que em critérios de produtividade ou de diferenciação no valor das diferentes formas de atividade exercidas na cooperativa conflitua com o objetivo de inserção econômica da cooperativa no mercado de trabalho e de produtividade do grupo. Estes dois objetivos não são antagônicos e na história da cooperativa só aparecem na como incompatíveis quando surgem no grupo desconfiças acerca da má-fé de alguns membros, que utilizam o espaço de inserção da cooperativa.

Um exemplo de organização do trabalho baseado em outra lógica que não a capitalista são os kibutz que têm como lema “cada um dá na sua possibilidade e recebe de acordo com a sua necessidade”. A Economia Solidária não determina explicitamente uma forma única de organização para o trabalho interno porém, deixa implícita a predominância dos princípios sociais sobre os econômicos, se diferenciando do modelo capitalista por esta proposta.

Segundo a proposta do cooperativismo, este processo deveria ocorrer de forma autogestionária por meio da explicitação, discussão, deliberação e escolha das ações a serem assumidas pelo grupo. No entanto, o grupo parece se manter oscilante entre duas formas de

conduzir os procedimentos para a tomada de decisão: se por um lado eles acatam, por outro eles não assumem as conseqüências dessa decisão. Os membros relatam que seguem as instruções da Incubadora e realizam a divisão dos ganhos igualmente, priorizando a inserção social, mas não assumem como sendo uma decisão do grupo e sim como uma condição dada pela incubadora para o projeto cooperativista.

Alguns cooperados questionam a regra de divisão igual dos ganhos para o grupo, buscando abrir um espaço para a discussão e deliberação desta decisão, para definir no grupo qual será a prioridade e como deverá proceder na divisão dos ganhos. No entanto, a divisão por igual dos ganhos parece ser vista como uma condição fundamental para o projeto da cooperativa, e que não deve ser questionada.

Desta forma, ao optar por seguir instruções colocadas pelos técnicos da Incubadora, seus integrantes parecem dispensar o processo autogestionário que envolve a tomada de decisão em grupo por meio de negociação das expectativas e objetivos individuais.

No caso dos membros optarem por seguir a instrução da Incubadora parecem terminar por negligenciar, por meio da ambigüidade, as expectativas e objetivos que priorizam a produção e que não são contempladas. Assim, a demanda por mudar a forma de divisão dos ganhos se mantém como um problema, ora implícito, ora explícito, sem chegar a ser aprofundado por meio de uma compreensão maior das questões que envolvem esse problema para o grupo.

O grupo incubado parece perceber as instruções como regras que devem ser seguidas. Assim, se optar por deliberar uma ação contrária à instrução dos técnicos, terá que assumir um conflito com os membros do grupo que defendem a divisão igualitária e ao mesmo tempo ter argumentos para defender sua posição junto a incubadora. Parece que o grupo percebe a assessoria da incubadora como um respaldo para a condução da tomada de decisão, caso o grupo priorize a divisão do trabalho e dos ganhos, estará assumindo o risco e a responsabilidade pelas escolhas deliberadas no grupo, e de certa maneira, dispensando a sustentação discursiva da incubadora, mas que é externa ao processo autogestionário da cooperativa.

Os técnicos da incubadora, mesmo que estejam assessorando com o intuito de garantir a concretização dos princípios da Economia Solidária, parecem contribuir para uma dicotomia na cooperativa, entre autogestão e inclusão de todos, em função da preocupação em priorizar a inclusão de todos em detrimento da prática autogestionária do grupo. Esse contexto em torno da relação com a incubadora parece produzir no grupo uma ambigüidade acerca da sua própria autonomia como grupo e, portanto, em torno da proposta de praticar a autogestão. Esta ambigüidade parece levar o grupo a oscilar em torno de instruções que acata embora não concorde, entretanto, não chega a exercer o processo autogestionário como regulador da tomada de decisões interna. Isso não impediria o processo autogestionário se essa regra não estivesse associada a uma desconfiança das intenções sobre os cooperados que defendem a divisão igual dos ganhos.

Este dilema parece manter o grupo entre o limiar de uma prática autogestionária e uma subordinação hierárquica com a incubadora, uma vez que o próprio grupo demonstra dificuldade

em colocar em discussão a forma de divisão dos ganhos a fim de integrar dois princípios da Economia Solidária em suas práticas internas de organização do trabalho.

Ao seguir as instruções da Incubadora o grupo parece optar por permanecer em uma ambigüidade entre assumir atividades cotidianas da cooperativa e permanecer no espaço da cooperativa, sendo contabilizadas as horas de forma igual, tanto do trabalho executado em prol do grupo quanto às horas nas quais não foram executadas atividades na cooperativa. Essa indiferenciação gera uma desmotivação no grupo para assumir efetivamente as atividades de produção e de manutenção do espaço da cooperativa, levando alguns membros a sair da cooperativa por não concordarem com as instruções de divisão igualitária.

Os cooperados que saem por não concordarem com as instruções da incubadora, interpretam o grupo que defende a divisão igual dos ganhos como sendo de má fé por não assumirem que há participações diferenciadas no espaço da cooperativa, não só em termos de capacidade produtiva mas de comprometimento com os objetivos de inserção econômica do grupo no mercado capitalista. No entanto, a incubadora pode interpretar a busca destes cooperados por uma divisão diferenciada nos ganhos como sendo uma tendência de reprodução da lógica capitalista dentro da cooperativa.

Por um lado, a incubadora parece buscar proteger os princípios da inclusão social defendidos pela proposta da Economia Solidária. Mas se essa instrução é percebida pelos membros como uma norma indiscutível, sem que eles tenham espaço para debater como integrar seus dois objetivos – inclusão de todos no grupo e inserção no mercado – isso pode levar a uma inversão no processo autogestionário que fundamenta a proposta cooperativista. Infere-se uma ambigüidade no papel duplo da Incubadora que busca assumir a assessoria técnica junto ao grupo e como formadora em cooperativismo. Ela parece, por um lado apoiar a estruturação dos projetos segundo os princípios de inclusão social da Economia Solidária, exercendo um papel de instrução acerca dos procedimentos a serem adotados, mas ao mesmo tempo defende que é o grupo que tem autonomia na tomada de decisão.

As instruções para que a divisão seja feita de forma igualitária, sem um consenso entre os membros, parece levar o grupo a substituir a sua autonomia na tomada de decisão pelas instruções da incubadora. Não parece estar explícito o impasse em torno dessa questão que se inicia por haver um duplo papel da incubadora no processo de formação e assessoria. Esse duplo papel da incubadora parece gerar um conflito no grupo entre buscar a explicitação das diferentes expectativas e interesses individuais na busca de consenso na divisão dos ganhos, e por outro lado buscar seguir as regras sem que seus membros possam se posicionar acerca de sua validade para o projeto da cooperativa.

A partir dos relatos foi analisado o discurso de alguns técnicos sobre a tomada de decisões na equipe da incubadora e sobre como estas decisões são discutidas com o grupo incubado. A cooperativa parece buscar apoio na incubadora para tomar decisões que geram conflitos no grupo. Por outro lado, eles têm pouco conhecimento acerca das incertezas vividas na incubadora. O grupo incubado assume que a incubadora sabe qual é a melhor forma de agir. Em

sua atribuição, ela está orientando e organizando o grupo incubado, em dúvidas técnicas, jurídicas, contábeis e organizacionais. Questiona-se se a incubadora deve se responsabilizar pela inserção da cooperativa no mercado, pois isto pode acontecer como pode não acontecer, por vários motivos.

Se por um lado a incubadora orienta de uma forma mais incisiva decisões do grupo incubado que ela julga terem um sentido mais próximo aos princípios da Economia Solidária, por outro, quando não entram em um consenso interno acerca da relação entre as alternativas das decisões a serem tomadas e se suas conseqüências estão respaldadas pela proposta da Economia Solidária ela se distancia da tomada de decisão, e não discute os impasses em torno da questão com o grupo. Ao delegar para o grupo a escolha por uma das alternativas, a incubadora parece não expor para o grupo incubado um quadro geral que contextualize e problematize a tomada de decisão e sua relação com a proposta da Economia Solidária. Dessa forma a incubadora parece não explicitar ao grupo que sua equipe também não sabe como agir quando se trata de uma situação nova.

Infere-se portanto, que a metodologia participativa não tem estado presente no processo de formação e assessoria ao grupo incubado, pois o papel da incubadora parece estar dicotomizado entre regular e normatizar decisões que estariam relacionadas aos princípios e objetivos da Economia Solidária e transferir ao grupo a responsabilidade pelas decisões que não impactam em um descumprimento dos princípios da Economia Solidária.

Nos relatos observa-se que o grupo incubado parece demandar respaldo para tomar suas decisões e esperam ser orientados pela incubadora. Por outro lado, quando a incubadora tem dúvidas, ela orienta o grupo a fazer o que eles acharem melhor e não parece explicitar qual é o seu papel junto ao grupo ou porque neste momento ela não está dando uma orientação pontual ou orientando o grupo em relação a esta questão. Não é explicitada dessa forma, qual é a responsabilidade da incubadora, nos diferentes momentos, naqueles em que ela determina que algumas decisões devem ser tomadas para seguir os princípios da Economia Solidária e em outros momentos ela não se manifesta em relação às alternativas dadas ao grupo incubado.

Se, por exemplo, alguma decisão do grupo incubado tiver como conseqüência a fragilização do projeto, não fica explicitado qual é a parte da responsabilidade que cabe à incubadora assumir. Isso desencadeou no grupo incubado, a recorrente afirmação de que a incubadora coloca normas para a cooperativa mas os membros da equipe da incubadora recebem seu salário todo mês, com essa afirmação os membros do grupo incubado deixam subentendido que as decisões tomadas pela cooperativa sob a orientação da incubadora impactam apenas nos ganhos dos membros da cooperativa.

Infere-se que a problemática se volta para a definição dos papéis e responsabilidades da incubadora em momentos que parecem não ficar diferenciados para o grupo incubado, deixando ambíguos os motivos e as razões que levam a incubadora em alguns momentos a pontuar decisões de forma mais incisiva e em outros momentos a se distanciar do processo deixando que o grupo incubado escolha por uma das alternativas. No entanto se por um lado a incubadora não

se responsabiliza pela inserção da cooperativa no mercado, por outro ela age como uma instância normatizadora que ajuda a viabilizar a tomada de decisão de acordo com os objetivos da cooperativa.

Pelo fato da incubadora ter como objetivo, promover tanto a viabilidade econômica da cooperativa, quanto assegurar que os princípios e valores da Economia Solidária sejam seguidos, ao priorizar este segundo aspecto, e ao orientar o grupo para dividir igualmente os ganhos da produção, ela parece não ter considerado que uma das consequências seria a saída daqueles membros que tinham assumido a produção na cooperativa. Assim, a decisão da cooperativa, orientada pela incubadora, parece ter tido como consequência uma fragmentação no grupo e a fragilização da inserção econômica do grupo no mercado.

Entretanto, é preciso considerar que é no processo autogestionário que se dá a prática da Economia Solidária e a organização do trabalho, sem um processo autogestionário a cooperativa parece se desestruturar diante das crises que se seguem aos impasses e dilemas que não são discutidos e consensuados no grupo.

Em situações de conflito, eles parecem buscar na incubadora a mediação deste saber para orientar sobre qual decisão deverá ser tomada. Nestes momentos de conflito, o grupo pode buscar na incubadora a legitimação de decisões que nem sempre são as melhores para o grupo, mas são expostos aqueles aspectos que fortalecem uma determinada direção na escolha do grupo incubado, sem explicitar todos os aspectos que estão envolvidos. Devido a essa forma de condução das discussões com a incubadora, infere-se que alguns membros do grupo buscam na incubadora uma legitimidade para aquelas decisões que eles querem que sejam tomadas em relação aos conflitos. Assim muitas vezes alguns cooperados defenderam a divisão igual dos ganhos sem explicitar que alguns membros compareciam à cooperativa quando havia produção e outros permaneciam no espaço da cooperativa durante todo o período sem no entanto assumir nenhuma tarefa de produtiva. Essa diferença entre aqueles membros que produziam daqueles que não produziam parece não ter sido explicitada para a equipe da incubadora, mas a orientação dada pela incubadora, mesmo sem tomar conhecimento deste aspecto, foi adotada pelo grupo incubado.

Na ambigüidade descrita acerca da questão da divisão dos ganhos, os cooperados tinham como argumento a solidariedade e a igualdades nos ganhos para defender uma forma de divisão igualitária dos ganhos. Entretanto, aqueles cooperados que discordavam parecem não ter encontrado apoio na equipe da incubadora e na cooperativa para exporem seus pontos de vista de forma a verem contemplados seus questionamentos na discussão e no processo decisório.

Os cooperados expõem, nos relatos que fazem acerca dos conflitos que levaram à ruptura, que as diferenças devem ser aceitas, que cada um contribui de uma forma diferente na cooperativa e que os ganhos devem ser divididos por hora. A equipe da incubadora ao concordar e legitimar a decisão de parte do grupo parece não relativizar sua posição acerca deste aspecto decisório já que parecem ter havido muitos detalhes que não foram expostos para a equipe da incubadora. A especificidade desta cooperativa, que trabalha por pedidos, torna a produção

interna bastante oscilante, com vários momentos de ociosidade entre os cooperados. Muitas vezes os cooperados ficam períodos inteiros sem produção ou trabalho na cooperativa e estas horas também foram contabilizadas na divisão dos ganhos. Entretanto, fica indefinido, tanto nos relatos dos membros da equipe da incubadora, quanto nos relatos dos membros da cooperativa se a divisão dos ganhos estava acontecendo também considerando a hora-permanência na cooperativa e não somente as horas-atividades.

A incubadora nestes momentos parece legitimar critérios baseados nos princípios e valores da Economia Solidária que, embora validem a proposta da valorização do trabalho de todos fazendo a divisão igualitária dos ganhos por hora trabalhada e por hora de permanência no espaço da cooperativa, desconsidera que existem aspectos práticos que impactam no cotidiano e que não estão diretamente relacionadas ao projeto idealizado da Economia Solidária, mas à viabilização da proposta em termos de constituição de um coletivo que tenha um objetivo e ações em comum, que reconheça, não somente as diferenças de contribuição dos cooperados para a cooperativa mas também não remunere períodos onde não há contribuição alguma. Esta indefinição parece acarretar não somente uma ambigüidade em relação a divisão dos ganhos mas ao próprio papel da incubadora na mediação dos conflitos que ocorrem no grupo incubado já que seus membros demandam por uma intervenção da incubadora mas não explicitam todos os aspectos que desencadearam o conflito.

Como a incubadora não explicita internamente as questões problematizadoras ela talvez ainda não tenha desenvolvido estratégias participativas para a discussão das questões e articulação entre diferentes aspectos problematizados no grupo incubado. Os grupos incubados precisam de aportes que fortaleçam a prática da explicitação, diferenciação e reflexão sobre as questões que impactam na cooperativa, nos problemas enfrentados e nos conflitos que se repetem no cotidiano. Esses problemas vivenciados pelo grupo incubado parecem requerer dos membros da equipe da incubadora uma intervenção no momento em que esses aportes ainda não foram desenvolvidos. O grupo incubado espera da incubadora uma experiência na condução de práticas autogestionárias, mas os membros da incubadora parecem não praticar a autogestão internamente e, por não consolidarem uma prática autogestionária dentro da equipe, também não sabem como promover esse processo nos grupos incubados.

O papel da incubadora como problematizadora das questões do grupo e como mediadora das negociações de sentidos, envolve o desenvolvimento de práticas que possibilitem a participação e a valorização do discurso de todos da cooperativa que ajudem a manifestar as questões implícitas de cada decisão. Este processo de investigação que a incubadora pode desenvolver junto ao grupo incubado parece estar subsumido a um papel assumido pela incubadora de orientar o grupo e de saber como o grupo deve ser conduzido.

Se a incubadora deixa de problematizar a eventual possibilidade de que alguém não está trabalhando na cooperativa ou deixa de considerar a diferença entre trabalhar no espaço da cooperativa e contabilizar como hora trabalhada o tempo de permanência no espaço da cooperativa ela pode estar considerando a divisão dos ganhos com base no princípio da Economia

Solidária e orientar o grupo a fazer a divisão dos ganhos eqüitativamente ao tempo contabilizado de permanência na cooperativa. Nesse sentido, a incubadora parece não partir do contexto da cooperativa para dar as orientações para os problemas e para as decisões que a cooperativa tem que tomar. Ao invés disso a incubadora parece partir da generalização de um princípio do cooperativismo sem incluir aspectos mais específicos dos problemas vividos naquele grupo que ainda não estão explícitos naquele grupo.

A incubadora, baseada pela proposta da Economia Solidária pode estar vendo que a divisão dos ganhos deve seguir o princípio da divisão igualitária dos ganhos. Entretanto a proposta geral da Economia Solidária não orienta acerca de aspectos de decisão no cotidiano do projeto, oferecendo apenas princípios gerais norteadores. Dessa forma, a divisão dos ganhos precisa ter seus elementos diferenciados para que os membros da incubadora e os membros do grupo incubado compreendam os aspectos que implicam em princípios do cooperativismo e os aspectos que implicam na viabilização do projeto.

A problematização da inserção no mercado em contraposição com a inserção de todos dentro da cooperativa é uma questão implícita na tomada de decisão dos cooperados por ser esse um ponto fulcral para a viabilização econômica do projeto e para que este projeto continue fundado na proposta da Economia Solidária. Essa questão se refere à forma como a incubadora analisa e vê essa problemática e como ela organiza e vê o seu papel na condução dessa discussão em torno desses dois objetivos.

No relato dos cooperados pode-se inferir uma ambigüidade entre as responsabilidades da cooperativa e da incubadora por não estarem definidas explicitamente a autonomia e os papéis de cada um deles no processo de estruturação da cooperativa.

Ambas são co-responsáveis pela estruturação da cooperativa, pela viabilização econômica do projeto e pela organização interna autogestionária. Entretanto, a forma como cada uma conduz o processo de estruturação, organização e tomada de decisão difere. No caso da divisão dos ganhos, a incubadora interveio no processo de tomada de decisão parecendo considerar como prioridade a inclusão de todos os cooperados no espaço da cooperativa por meio de corroborar com a escolha pela divisão igualitária dos ganhos. No entanto, esta escolha deixou de considerar que na cooperativa, havia uma diferença entre a hora de trabalho e a hora de permanência no espaço da cooperativa e a hora de permanência estava sendo contabilizada como a hora de trabalho. Alguns membros que contabilizavam sua hora de permanência na cooperativa como hora trabalhada estariam ganhando o mesmo que os membros que estavam contabilizando apenas as horas trabalhadas. Esta indiferenciação, discutida no capítulo anterior parece estar relacionada a atuação da incubadora no grupo incubado, pois a orientação dada pela incubadora referendou esta ambigüidade e manteve a indiferenciação que resultou em uma tomada de decisão que culminou na saída daqueles cooperados que compreenderam essa decisão como exploração do seu trabalho.

De acordo com os relatos, alguns cooperados argumentaram a favor da divisão igual dos ganhos levantando questões como: *“quer dizer que mulher tem que ganhar menos?”*, *“meu*

*trabalho não é importante?*”, *“você está dizendo que eu não tenho valor?”*, *“tá dizendo que eu não trabalho?”*, *“e tudo que eu já fiz antes pela cooperativa?”*. Essas argumentações podem ter reforçado a ênfase dada pela incubadora na busca de priorizar a igualdade na divisão dos ganhos. Diante dessa ênfase da incubadora, alguns membros do grupo parecem evitar explicitar abertamente nas reuniões suas divergências em relação a essas afirmações. Mas nas entrevistas esses membros relatam que algumas pessoas permaneciam no espaço da cooperativa sem exercer qualquer atividade e no entanto argumentavam pela divisão igualitária dos ganhos, levando a um conflito interno que desencadeou na ruptura do grupo. Por não explicitarem nas reuniões suas opiniões conforme foram posteriormente relatadas nas entrevistas, a incubadora orientou a decisão pautada por uma explicitação parcial do dilema referente a divisão dos ganhos, e os membros do grupo atribuem as conseqüências dessa tomada de decisão a características intrínsecas do projeto cooperativista, e não a um processo ambíguo na condução da tomada de decisão, afirmando que o modelo cooperativista não funciona.

Quando os membros da cooperativa, que questionaram as instruções dadas pela incubadora e a decisão tomada pela cooperativa de pagar as horas de permanência, saíram da cooperativa, os membros que permaneceram acabaram por sair também, por não conhecerem o processo de produção ou porque não podiam exercer as atividades com madeira por problemas de saúde.

Assim, a cooperativa colapsou a partir de uma seqüência de decisões que muitas vezes ficaram dispersas na história da cooperativa sem serem explicitadas seus desdobramentos e fatores que levaram a essas conseqüências. Devido a essa falta de explicitação, no discurso dos cooperados, essas conseqüências acabaram sendo atribuídas ao modelo cooperativista: “cooperativa não dá certo”. Assim o grupo parece dividido entre, por um lado considerar que o modelo é equivocado e não tem como organizar um grupo a partir destas orientações, e por outro, em considerar que pode funcionar, desde que não haja má fé por parte de alguns cooperados. As orientações da incubadora ficam dispersas nessa sobreposição de sentidos implícitos e a incubadora perde o papel de direcionadora de uma tomada de decisão já que ela não considera a complexidade da dinâmica grupal no processo de definição e tomada de decisão do grupo incubado. Assim infere-se que a incubadora torna ambígua sua atribuição em relação ao grupo incubado na tomada de decisão. Ao mesmo tempo em que o espaço de participação coletiva parece ficar delimitado por essa atuação mais pontual e normatizadora da incubadora, o grupo parece perder a confiança nas orientações da incubadora, por ela não construir com o grupo um espaço de participação coletiva na tomada de decisão, mas priorizar uma orientação pontual apoiada em um pressuposto de divisão igualitária, e posteriormente transferir para o grupo as responsabilidades no momento de assumir as conseqüências pela decisão tomada.

Ou seja, se por um lado os membros da cooperativa interpretam as instruções dadas pela incubadora como regulamentações acerca da organização e da forma como a cooperativa deve se estruturar, por outro eles também interpretam as diferentes posições expressadas pelos membros do grupo incubado no momento da tomada de decisão, como fatores desencadeadores das crises

na cooperativa e não como uma dinâmica que faz parte do processo autogestionário. Infere-se que as orientações dadas pela incubadora assumem um poder de verdade normatizadora para o grupo.

Segundo Giroux:<sup>542</sup>

Benders e van Veen se apóiam em Kieser (1997) para sugerir uma ligação direta entre viabilidade interpretativa para uma diferenciação crescente em interpretações e usos como amplitudes de tornarem de uso comum. Eles também aludem a possibilidade que as experiências de consultantes e gerentes será "retroalimentada no discurso", colocando em movimento "um processo contínuo e interativo de constante formação e reformação".

As afirmações que a equipe da incubadora faz parecem ser assimiladas pelo grupo incubado, não como sugestões e opiniões, propostas, alternativas ou suposições, mas como regras que a equipe da incubadora estaria determinando, por estar pautada nos princípios e valores do cooperativismo que devem ser seguidos sob o risco da cooperativa se descaracterizar enquanto uma proposta que está baseada em princípios solidários, democráticos, igualitários ou juridicamente delimitados. A ambigüidade do papel da incubadora que se encontra indiferenciado entre uma metodologia autogestionária e uma metodologia heterogestionária, gera uma indiferenciação na autonomia dos cooperados na tomada de decisão, pois os seus membros parecem não diferenciar as normas que balizam e definem o que é uma cooperativa das decisões que são flexíveis e dependem de um processo participativo.

Nos relatos fica implícita que a falta de confiança nas orientações da incubadora não está diretamente relacionada às conseqüências das decisões tomadas sob a orientação da incubadora mas sim à uma desconfiança na própria proposta do cooperativismo que os membros da equipe da incubadora defendem sem assumir na prática. Assim, os membros da cooperativa, inferem um descomprometimento da equipe da incubadora ao afirmarem "o deles cai todo mês" se referindo ao salário que na cooperativa não é garantido, pois depende de decisões pontuais que viabilizem economicamente o projeto.

Essa sobreposição das orientações externas com as demandas internas do grupo, que às vezes não são uníssonas, pode causar uma sobrecarga na proposta de autogestão da cooperativa e um impasse sobre como conduzir o processo de tomada de decisões.

É possível perceber na construção da história da cooperativa que a incubadora intermediou muitas parcerias da cooperativa com fornecedores e compradores. Desde 2005, quando se deu o processo de desincubagem, os técnicos da incubadora não têm intervindo nesse processo e a incubadora parece assumir cada vez menos o papel de inserir o grupo nas parcerias com fornecedores e compradores.

Na época da estruturação da cooperativa foram priorizadas as instruções dadas pela incubadora, que foram percebidas e relatadas pelo grupo como fundamentais para a estruturação do projeto, já que os membros não conheciam a forma de organização e gestão de um projeto cooperativista. Entretanto, a divisão dos ganhos envolveu uma questão que suscitou divergências

---

542 GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 2.

internas, pois as instruções dadas pela incubadora incidiram, de fora para dentro, em dinâmicas que estavam fragmentando o processo decisório do grupo incubado devido à não explicitação dos pontos de conflito e impasse frente às alternativas para serem consensuadas.

As orientações da incubadora, nesse contexto da cooperativa, parecem ter dificultado a construção de um espaço autogestionário pelos cooperados, pois se infere que, aqueles integrantes que tiveram suas posições corroboradas pelas orientações da incubadora se apoiaram nessa prerrogativa para fazer valer sua posição, causando uma dificuldade para os outros membros em explicitar as diferenças e conduzir uma negociação que construísse consensos em torno desta questão e uma decisão que não fragmentasse o grupo, gerando uma crise na cooperativa. Para Eisenberg,<sup>543</sup> a “ambigüidade estratégica é freqüentemente empregada para fazer o grupo parecer que fala em uma voz única. Os membros do grupo apelam para um repertório de legitimações crescentemente ambíguas que retêm a aparência de unidade e racionalidade representam as opiniões do grupo”.

A sobreposição entre as responsabilidades da incubadora nas instruções dadas e as da cooperativa nas decisões tomadas parece ter gerado uma ambigüidade na forma de conduzir a tomada de decisão, pois enquanto a incubadora interpreta que o grupo teve autonomia para fazer sua escolha, o grupo interpreta que fez a escolha baseado em uma orientação da incubadora. Ao ficarem indistintas as responsabilidades da incubadora e da cooperativa, os membros do grupo incubado parecem não assumir as decisões como sendo decisões do grupo e sim como introduzidas de fora pela incubadora.

O grupo incubado parece, desta forma, se perceber como imobilizado pelas normas do cooperativismo, sem ponderar formas como organizar uma cooperativa, que eles desconheciam antes de assumir a estruturação do trabalho e por isso devem seguir o modelo de cooperativa que se estrutura por intermédio da assessoria da incubadora.

A relação de confiança que se estabelece entre os dois grupos vai se tornando cada vez mais envolvida pelas crises e rupturas que a cooperativa enfrenta, desgastando as relações entre os técnicos da incubadora e os membros da cooperativa. Em um determinado momento da entrevista realizada no grupo, enquanto a incubadora estava chegando a uma reunião da cooperativa, uma das cooperadas comenta “lá vem a dificuldade”, e complementa para confirmar seu trocadilho “essa universidade é uma dificuldade”. Este comentário é feito em um contexto de conflito entre os membros da cooperativa e a assessoria da incubadora acerca da decisão de transformar a cooperativa em uma empresa. Esta demanda foi feita pelos cooperados pois eles consideravam injusto o grupo pagar 18% de ICMS enquanto uma micro-empresa paga 3% de ICMS. Entretanto, a incubadora expôs para o grupo que, caso eles mudassem para uma empresa teriam que entregar as máquinas que receberam com um financiamento destinado para projetos sociais, pois uma cooperativa popular é um projeto social, já uma empresa é um projeto individual. Assim, o grupo questiona, já que é um projeto social, porque eles têm de pagar muito mais

---

543 EISENBERG, E. M. Ambiguity as strategy in organizational communication. **Communication Monographs**, n. 51, p. 227–242, 1984. Disponível em: <[http://www.sagepub.com/upm-data/13165\\_Chapter1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/13165_Chapter1.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

imposto do que um empreendimento que não é social. Posteriormente em uma das entrevistas o coordenador questiona se é a melhor solução manter o grupo como uma cooperativa, considerando que o imposto tem inviabilizado a inserção da cooperativa no mercado.

A ambigüidade em torno das políticas públicas que envolvem o projeto da Economia Solidária reverbera sobre a relação que o grupo estabelece com a incubadora uma vez que a incubadora parece representar para eles o intermediador entre o grupo e outros parceiros do Estado. Esta relação parece também desencadear uma potencialização do papel da incubadora como regulador das decisões do grupo. Dessa forma, o papel da incubadora pode ser percebido de forma ambígua pelo grupo pois, algumas vezes parece ser identificado e alinhado com o papel do Estado, que cobra impostos e segue uma burocracia que o grupo nem sempre compreende ou concorda; dos financiadores que impuseram condições para doar as máquinas para a cooperativa; das equipes de formação do SEBRAE e outras organizações, que ministraram cursos em marcenaria e outras oficinas de trabalho.

Ao mediar a relação da cooperativa com esses diferentes parceiros a incubadora não só passa a conviver com diferentes concepções acerca do projeto cooperativista como também o grupo da incubadora passa a lidar com essas diferentes concepções e abordagens como sendo todas igualmente referendadas pela incubadora, uma vez que essas diferentes concepções não são explicitadas e discutidas nas reuniões da equipe e com o grupo incubado. Uma vez que a incubadora adotou os parceiros, parece estar implícito que subscreve à esses diferentes valores e concepções acerca do projeto da cooperativa.

Joana, ao falar sobre a importância de discutir as questões relativas ao trabalho da incubadora, relata que houve um momento de discordância entre os técnicos da incubadora com relação ao valor da taxa de adesão que deveria ser paga pelos membros de um grupo incubado que estava em processo de formação de uma associação. A discordância era se os membros com melhores condições econômicas deveriam pagar o mesmo valor ou deveriam pagar mais para a associação. Esta questão explicita uma dúvida com relação à melhor condução para a tomada de uma decisão. Esta dúvida divide o grupo de técnicos, porém as diferentes opiniões não são suficientemente discutidas na opinião de Joana. Infere-se que estas diferentes opiniões revelam uma ambigüidade na forma como o grupo de técnicos percebe a autogestão, e que existem pontos de discordância entre os membros do grupo em virtude de algumas sobreposições de outros sentidos sobre a concepção de solidariedade, tais como: igualdade, compreensão, justiça.

Por um lado, ela defende que todos os membros deveriam pagar o mesmo valor de taxa de adesão, pois a diferenciação poderia trazer problemas futuramente porque *“se eu estivesse num lugar uma pessoa estivesse pagando mais que eu isso iria me incomodar por que que eu tenho que pagar mais sendo que aquela pessoa tem que pagar menos se ela usufrui das mesmas coisas?”*, ou seja, para Joana essa questão ia *“virar um conflito gigantesco e estourar lá na frente”*. Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

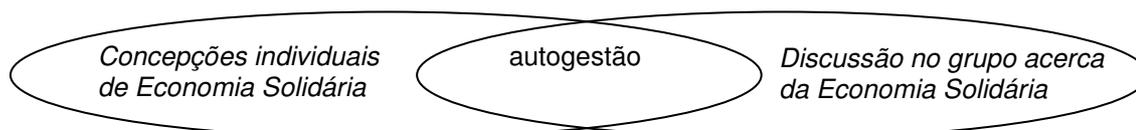


Figura 305 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “autogestão”  
Fonte: A Autora.

Joana defende que a solidariedade não pressupõe um tratamento diferente para o associado com menor capacidade de contribuição. Porém, para alguns técnicos os membros do grupo incubado que tinham melhores condições econômicas deveriam pagar mais e também deveriam compreender aqueles que não poderiam contribuir com um valor maior. Joana discorda dessa visão, porque na sua percepção, quem pagasse mais poderia agir como quem têm mais poder no grupo, colocando em risco os princípios de autogestão na cooperativa.

*“no meu conceito de solidariedade não tem nada a ver uma coisa com a outra ...o tipo do que seria uma solidariedade, o que a gente entende por uma igualdade, não é uma igualdade as pessoas serem iguais [...] acho que é uma igualdade proporcional a coisa de apoio de igualdade no sentido de você poder votar igual de você poder participar igual, sabe, então por isso eu acho o entendimento está totalmente errado do que se chamar pelo [...] e por entendimento solidário, por uma cooperativa, por uma autogestão” Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)*

Joana explicita em seu relato um impasse que parece se originar nas diferentes concepções de solidariedade e de autogestão dos técnicos da incubadora. As bases de sustentação para as práticas de autogestão e solidariedade dependem de circunstâncias que ficam implícitas nas decisões tomadas pelos grupos incubados. Por exemplo, no relato de Joana a diferenciação da taxa pode gerar uma circunstância complicadora, e implícita, que pode gerar relações de poder e constrangimento entre os membros. Ou seja, ao tomar uma decisão o grupo tem como consequência o estabelecimento de algumas circunstâncias e condições que vão facilitar ou impossibilitar as práticas de autogestão e solidariedade. Partindo dessa lógica, na opinião da Joana, a tomada de decisão é um ponto crítico para a Economia Solidária.

Segundo alguns técnicos, no relato de Joana, se os membros que contribuíram mais começarem a exercer mais poder, eles estarão interpretando mal a contribuição a mais que fizeram, porque eles deveriam compreender que alguns membros não podem contribuir com o mesmo valor e, portanto, precisariam compreender que mesmo contribuindo mais isso não implica em ter mais poder no grupo. Os técnicos parecem partir do pressuposto que há no grupo de associados um entendimento compartilhado a respeito dessa questão. Joana, por outro lado, acredita que a contribuição maior terá como consequência uma relação interna diferenciada de poder e esta diferenciação não é uma questão de moral individual ou de falta de compreensão, mas a consequência de uma diferença que se instaurou inicialmente entre os membros.

Segundo Joana, este impasse não é suficientemente discutido entre os técnicos. Talvez, o que fica implícito na insistência de Joana em apontar este impasse, é que há uma diferença de concepção entre os técnicos a respeito de quais pressupostos que devem nortear a autogestão e a solidariedade. No entanto, estes pressupostos não estão pré-definidos no projeto da Economia Solidária, deixando a tarefa da construção e da prática de uma cultura solidária para os sujeitos que estão envolvidos no projeto da economia solidária. Para Joana, há uma necessidade de discussão desses pressupostos a fim de definir até mesmo o objetivo da prática dos técnicos e também para compartilhar e reconhecer diferentes concepções que envolvem o projeto da Economia Solidária, como por exemplo, a concepção de solidariedade.

Como o projeto da Economia Solidária prevê a construção de práticas coletivas de autogestão, não existe um manual de orientação para as ações e decisões do grupo. Portanto, as decisões dependem de consensos internos. O que determinaria um consenso? Que pressupostos estão conduzindo a diferentes ações entre os técnicos da incubadora? Qual pressuposto toma a precedência sobre os demais na tomada de decisões? Os pressupostos que apóiam as práticas são consensuados pelos técnicos em algum fórum? Essas questões levantadas durante a entrevista com Joana, expressam a relevância de se construir um espaço coletivo na incubadora para a reflexão de estratégias e práticas de ação nos grupos incubados.

Os técnicos, na fala de Joana, tem como pressuposto uma “ética de compreensão” e de ajuda mútua. Por outro lado, Joana defende a discussão como forma de resolver o impasse, pois para ela a compreensão e a ajuda-mútua não garantem a autogestão, já que ao pagar uma taxa de adesão maior *“ele tem mais dinheiro, ele pode mais, ele está contribuindo mais um dia ele vai poder mais, isso pra mim não é estar tratando como igual nunca”*. Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)



Figura 306 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “relações de poder”  
Fonte: A Autora.

Na fala de Joana aparecem duas concepções de igualdade e de diferença. Por um lado, os técnicos defendem que internamente no grupo é preciso que haja uma diferenciação no valor de pagamento da taxa de adesão. Esse pagamento diferenciado vai, na percepção de Joana, marcar uma diferenciação entre os membros do grupo. Ou seja, para ela, a igualdade entre os membros do grupo incubado só será garantida se eles contribuírem com o mesmo valor monetário. Em sua visão, a diferença de contribuição abre precedência para lugares de poder diferenciados dentro do grupo. Joana lamenta que essa discussão não seja valorizada por alguns integrantes da incubadora e não seja aprofundada, até mesmo para compreender qual é o papel da incubadora nesse processo de tomada de decisão do grupo. Segundo seu relato, as

discussões internas acerca da proposta da Economia Solidária são percebidas como irrelevantes para a definição das ações da incubadora.

A não explicitação do conflito desencadeado pelas opiniões divergentes na equipe parece se intensificar quando uma parte do grupo vai para uma concepção oposta, considerando que nada poderá impactar nas relações de poder, enquanto outros membros da equipe vão para outro extremo, e passam a considerar que tudo que implica em diferenciação vai impactar nas relações de poder internamente.

Embora estejam em extremos diferentes, mesmo assim ambos buscam o mesmo objetivo: formar um grupo autogestionário e solidário. Aqui se concentra uma questão de ambigüidade, porque as concepções dos dois extremos aparecem projetadas no objetivo comum, com valores e princípios aparentemente iguais na busca deste objetivo, mas que se apóiam em diferentes pontos de vista da mesma questão.

Parece que o impasse se coloca a partir da diferença de concepção sobre os pressupostos que norteiam a ação, que se polarizam entre estes dois extremos: um que percebe o processo de formação do grupo incubado como sendo um processo político e o outro que percebe esse processo de formação como sendo predominantemente ou exclusivamente um processo de orientação técnica e pontual no grupo. Por um lado, há um movimento que busca colocar em discussão as questões políticas, por outro há uma resistência a esta discussão, que Joana coloca como sendo *“falta de uma discussão um pouco mais aprofundada, o tipo... do que seria uma solidariedade o que a gente entende por uma igualdade”*. Entretanto, não fica explícito como esta discussão poderia ajudar a tomar a decisão sobre o valor da taxa de adesão. Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

Enquanto Joana considera fundamental discutir na equipe da incubadora e no grupo incubado os princípios de “igualdade” que estão norteando a tomada de decisão, o grupo parece considerar essa discussão irrelevante e seus membros afirmam para Joana que os pressupostos “solidariedade” e “ajuda mútua” estão claros e que todos sabem o que é “Economia Solidária”. Mas Joana afirma que não há discussão internamente acerca da metodologia da incubadora e das concepções que envolvem a Economia Solidária. Entretanto, estes princípios e a tomada de decisão em si parecem ter uma multiplicidade de sentidos no grupo que se manifestam nas divergências acerca do encaminhamento da discussão no grupo incubado que culmina na orientação dada na tomada de decisão. Neste processo de tomada de decisão parece se concentrar questões problemáticas que circundam a dinâmica do grupo de técnicos que não entram em um consenso na forma de conduzir a decisão de pagar ou não a taxa de adesão igualmente no grupo incubado.

Parecem existir diferentes manifestações de ambigüidade neste relato de Joana, a primeira manifestação se expressa em relação à concepção de “solidariedade”, “igualdade”, “compreensão”, que aparecem como se fossem consensuadas mas que apontam para formas diferentes e discordantes de entendimento. A segunda manifestação de ambigüidade aparece no sentido que se dá para a tomada de decisão, manifestando o desconforto de Joana no

entendimento que o grupo tem sobre o processo de tomada de decisão, visto como uma decisão política e como uma decisão técnica/mais pragmática. A condensação de sentidos em um mesmo aspecto, torna as diferenças entre os sentidos mais flexíveis. Igualdade passa a significar solidariedade, ou igualdade é ajuda mútua, ou solidariedade é ajuda mútua, ou compreensão é solidariedade combinando diferentes conceitos de forma indiferenciada. A análise da condensação de sentidos em uma ambigüidade no discurso de Joana sugere que as diferenças de concepção são amenizadas para buscar convergir valores e objetivos na equipe, como a busca de inserir economicamente os grupos incubados.

Outro aspecto da condensação apontada nesta ambigüidade mostra uma faceta bastante peculiar. É como se os membros do grupo explicitassem na forma de um impasse, as diferenças internas e significassem essa decisão com uma carga de valores e princípios que este assunto necessariamente não tem, uma vez que pagar a mesma taxa ou pagar uma taxa proporcional é uma decisão a ser tomada pelo grupo dos cooperativados e que não cabe aos técnicos deliberarem. A ambigüidade acerca do valor desta decisão (pagar a taxa de adesão igual) ocorre porque os membros não têm claro qual é o seu impacto futuramente e no que implica essa tomada de decisão. Não é debatido, e a dúvida que cerca essa decisão é evitada, pois condensou muitos dos princípios e valores em que cada um está pautado. Portanto, discutir a taxa de adesão parece ter significado discutir as diferenças que têm permanecido latentes entre os membros do grupo. Desta forma um impasse revela não somente a importância da discussão de uma tomada de decisão, mas também os mecanismos que o grupo encontra para supervalorizar sentidos de um evento a fim de explicitarem aquelas diferenças latentes que tem gerado tensão entre os membros do grupo. A busca de solucionar a ambigüidade em relação às concepções envolvidas em uma tomada de decisão pontual, parece ser minimizada por aqueles membros que se beneficiam com a manutenção da ambigüidade, talvez porque desta forma não precisem repensar sua metodologia de trabalho. Infere-se que os conflitos podem revelar questões latentes no grupo que estão buscando solução e se manifestando por meio da ambigüidade ou por meio de dicotomias e polarizações e por isso não deveriam ser minimizados no grupo.

Esta condensação supervaloriza uma decisão, pois é o espaço onde as divergências convergem no sentido de significar as práticas e os objetivos dos técnicos da incubadora. Estes sentidos são diferentes, não opostos, mas parecem se manifestar como oposições porque conduziriam a encaminhamentos diferentes acerca da decisão que precisaria ser tomada.

Por um lado, Joana defende que a igualdade depende de uma condição onde todos iniciam suas práticas no grupo com o mesmo valor de taxa de adesão. Por outro lado, outros técnicos defendem que cada um deveria contribuir na medida de suas condições financeiras. Joana acredita que isto pode ter conseqüências futuramente, o grupo acredita que não se os membros tiverem compreensão e solidariedade. Aparentemente igualdade, solidariedade e compreensão são valores divergentes pois conduzem a decisões diferentes. Porém, estes princípios não determinam uma decisão prática, mas orientam para uma condução ética da ação. As decisões do grupo, tanto a divisão igualitária da taxa quanto a divisão proporcional da taxa,

podem ser interpretadas ambas como apoiadas em princípios de solidariedade. Ou seja, os princípios e as ações são definidas e interpretadas a partir das experiências e necessidades do grupo incubado e como eles assumem a proposta da Economia Solidária. Entretanto, a discussão para que a tomada de decisão seja compreendida a partir da proposta da Economia Solidária faz-se necessária para que o grupo assuma sua tomada de decisão em toda a sua significação.

A ambigüidade aparece em um deslocamento que Joana faz do o nível técnico, pragmático para o nível político quando questiona a decisão de pagar taxas diferenciadas, uma decisão aparentemente técnica, e levanta as implicações políticas por detrás dessa decisão aparentemente administrativa. Nesse movimento ela parece estar buscando uma brecha para discutir questões políticas que para ela ainda não estão claras. Entretanto, ao fazer o deslocamento, ela parece condensar sentidos na tomada de decisão, que estão carregados de valores. Infere-se que há uma dificuldade em discutir questões políticas na equipe sem colocá-las em situações concretas, levando a uma condensação de sentidos quando ela levanta a dissensão entre os membros acerca da tomada de decisão. Esta condensação de sentidos torna a decisão complexa e os valores de solidariedade, ajuda-mutua, igualdade e justiça se mesclam em uma variedade de combinações de acordo com a experiência e a reflexão de cada técnico individualmente, dificultando um consenso pontual por estarem latentes diferenças ainda não resolvidas entre os membros da equipe. Joana parece estar demandando uma diferenciação entre as posições dos técnicos internamente, entre aqueles que acreditam que a compreensão e a ajuda-mutua resolvem as questões do grupo e aqueles que, como ela, acreditam que as relações de poder estão presentes e precisam ser reconhecidos seus mecanismos detonadores. O que Joana parece demandar, ao manifestar uma ambigüidade em deslocamento, é que por meio da discussão, diferentes visões, concepções, valores e pressupostos sejam vistos à luz de suas conseqüências nas práticas cotidianas. Ela parece levantar a necessidade não expressa que pela via da discussão ocorra uma apreciação e um reconhecimento das diferenças que marcam as posturas dos sujeitos envolvidos na prática da Economia Solidária. Entretanto, a solução deste impasse não aparece pela via de buscar consenso pela discussão no grupo porque alguns membros não parecem dispostos a explicitar suas diferenças.

Existem dois principais pontos de partida. Um deles está apoiado no pragmatismo da ação, pensando no caminho mais técnico para resolver as questões internas e colocando as questões mais políticas como “dadas”, como já definidas e solucionadas. Por exemplo, ao expor a fala dos outros técnicos, Joana parece questionar uma falsa noção de consenso: “eles tem que ser compreensivos”, “tem que ser solidários”. O conceito sobre “o que é ser compreensivo”, “o que é ser solidário”, “o que é ser justo”, “o que é ser igual”, segundo Joana, não é discutido, não é explicitado pela via do consenso, levando desta forma a situações de impasse entre os membros da equipe. Ou seja, a ambigüidade em relação a esses conceitos se manifesta quando os princípios e pressupostos sobre quais as soluções se apoiariam, não tem o mesmo valor e o mesmo sentido para todos. Ao mesmo tempo em que os técnicos agem como se esses valores

fosse naturalizados, Joana sugere que não se percebe o quanto a falta desta discussão impacta para o grupo.

Outro ponto da condensação de Joana parece ser a necessidade de se considerar as questões políticas como fundamentais para orientarem as decisões, centrando na importância da discussão política nas ações pragmáticas.

Sua condensação também aponta para uma divergência na equipe dos técnicos que parecem seguir concepções e metodologias diferentes para pensar a tomada de decisão.

Por outro lado, ela relata que para outros técnicos da incubadora, é preciso que a taxa de adesão seja flexível, cada um paga de acordo com suas possibilidades. A relação de poder que Joana problematiza em sua condensação parece revelar uma dificuldade na equipe da incubadora de refletir coletivamente sobre as manifestações e formas de lidar com estas relações de poder.

Para a Joana a igualdade parece ser uma questão de relação de poder. Para outros técnicos a igualdade é uma questão de justiça. Para Joana, não é possível minimizar a desigualdade oriunda das diferenças individuais de poder econômico, o que é preciso fazer é evitar que esta desigualdade econômica implique em desigualdade política dentro do grupo. Ou seja, na visão de Joana, é preciso priorizar a igualdade política em detrimento da igualdade econômica, porque a primeira deve ser vista como a mais importante para garantir outros aspectos da Economia Solidária. Portanto, para evitar esta desigualdade política, todos deveriam contribuir com o mesmo valor.

Ela relata que outros técnicos pensam na necessidade de haver uma compreensão acerca desta desigualdade, apostando que embora haja diferenças de investimento econômico no grupo, isto não implica em maior poder político internamente.

De acordo com o relato de Joana, um dos argumentos dos técnicos-formadores para que alguns membros do grupo incubado “aceite” contribuir mais do que outros é o fato de que ele deve ser compreensivo. No relato, Joana fala que houveram repetidas afirmações de que “as pessoas tem que ser compreensivas”.

A problematização em torno da taxa de adesão, na fala de Joana, parece estar centrado no fato de não ter havido consenso entre os membros e esta falta de consenso não ter sido discutida posteriormente pela equipe.

A partir do discurso de Joana, são analisados os diferentes sentidos construídos acerca de conceitos e práticas da incubadora, como por exemplo: participação, autonomia, solidariedade, etc. Ao analisar os diferentes sentidos presentes nos conceitos compartilhados destacam-se ambigüidades na forma como esses conceitos estão sendo modificados no discurso, seja por condensação de sentidos, deslocamentos de sentidos, multiplicidade, etc. A ambigüidade que surge nos discursos dos técnicos da incubadora, revela uma complexa rede de sentidos e sua análise pode ajudar a compreender como esta rede de sentidos está relacionada a algumas ambigüidades presentes na cooperativa incubada.

Por exemplo, vemos dentro do projeto da cooperativa e mesmo da incubadora sentidos completamente diferentes em torno do que é solidariedade, embora seus integrantes não

questionem sua própria concepção e considerem essa multiplicidade de sentidos como algo benéfico enquanto um projeto que visa o respeito à diferença. Visar o respeito a uma diferença que ele próprio produziu ao não delimitar inicialmente enquanto projeto comum de que solidariedade estamos falando. Os fundamentos que apóiam esse novo grupo são negociados no processo, mas não são previamente delimitados ou idealizados enquanto uma proposta comum. Se algo fundamenta essa dinâmica é a tolerância a essa ambigüidade que é gerada a partir da indefinição e da delimitação do que é economia solidária.

A partir da problematização levantada por Joana, infere-se que há uma resistência no grupo para serem discutidas as concepções e metodologias que permeiam o trabalho da equipe. Esta falta de discussão da proposta da Economia Solidária pode fragilizar o projeto pois este é freqüentemente bombardeado por sentidos heterogestionários e valores exógenos à proposta da solidariedade.

Se o projeto fragilizar os pressupostos que o diferenciam de uma proposta heterogestionária, ele pode passar a reproduzir práticas que afirmam valores e concepções de um modelo que ele busca superar. Entende-se que a ambigüidade pode ser uma forma de manutenção da proposta da Economia Solidária em um contexto hostil, entretanto negligenciar as ambigüidades e tensões internas no grupo pode favorecer a reprodução de práticas heterogestionária que não têm suas estratégias questionadas pela equipe que organiza suas ações e decisões.

Por outro lado, Segundo Giroux.<sup>544</sup>

muita clareza ou precisão poderia trazer as diferenças para o primeiro plano, e desencadear um conflito aberto, a ambigüidade age como um tipo de lubrificante social, reduzindo a fricção potencial entre os diferentes pontos de vista e permitindo mudanças de marcha mais suaves, de um conjunto de interesses e preocupações com o próximo.

Em alguns momentos a relativização das práticas de discussão e de autogestão, proposta pelo projeto da Incubadora, pode gerar uma ambigüidade metodológica quando seus princípios passam também a serem negociados para atingir os objetivos dos parceiros.

*“A gente tem que... é negociado? É negociado ... então a gente tem que saber que tem momentos e momentos. Então... metodologia, aí é uma coisa que eu acho que hoje [...] metodologia é uma linha de princípios... em que eles vamos dizer que ... eles são negociados a cada momento, eu acho que é aquilo...” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*

Neste relato o coordenador explica um momento de conflito no qual a metodologia aplicada pelo coordenador pedagógico que atuava no grupo deveria ser negociada para atender aos objetivos do parceiro da incubadora, no caso, a prefeitura. Este conflito levou a uma ruptura interna, com a saída do coordenador pedagógico do grupo:

---

544 GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006. p. 4.

*“Gera, gerou um conflito aqui entre prefeitura e incubadora o processo parou, por que ? Porque nós não estávamos entendendo, de certa forma, os anseios de quem estava do lado de lá”*  
Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)

*[ele falou] “o grupo tem que mostrar resultado”,[eu falei] “você quer mostrar resultado pra eleição que tá vindo aí” [...] aí alguém chega numa reunião em maio e fala, “olha eu estou precisando de resultado”, “tô fora”... Manoel (2008/09) (ex-IES- C. Humanas)*



Figura 307 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “metodologia/autogestão”  
Fonte: A Autora.

Esses fenômenos da ambigüidade pelos quais transitam os processos de transformação e manutenção colocam em pé de igualdade práticas que, embora sejam complementares: técnicas e políticas, podem se manifestar como opostas e conflitantes em um momento de fragmentação no grupo.

Por exemplo, considerando-se que na Economia Solidária se busca a integração entre os sentidos de cooperação e competição e que nesta integração estaria implícito um fundamento social anterior ao processo de integração poderíamos dizer ou prever qual seria o resultado desta indiferenciação.

Caso o poder fosse o fundamento social anterior dessa integração, ocorreria uma maior prevalência daquele sentido que significa mais para o poder. Nesse processo de integração, a Economia Solidária estaria fadada ao fracasso, por se tratar de um projeto que está inserido em uma sociedade capitalista com base na lei do mais forte. Como a Economia Solidária se estrutura em um contexto social baseado prioritariamente em relações de poder, do ponto de vista deste contexto ela sempre será vista como mais fraca ou como mais forte, e se para se colocar como uma proposta transformadora nessa sociedade baseada em relações de poder ela afirmar enfaticamente seus valores, seu enfrentamento poderia colocar em risco seu objetivo de inserir economicamente os grupos incubados no mercado capitalista. Portanto, para viabilizar os projetos pragmaticamente, ela integra ao objetivo de transformação social práticas já consensuadas de organização de um empreendimento. Entretanto, por estar se relacionando proximamente aos princípios e valores da sociedade capitalista, ela recebe um bombardeio de sentidos e promessas que enfatizam um aspecto mais individualistas, mais consumistas, mais voltados para um desenvolvimento econômico que visa concentração de riqueza, e que convivem e conflituam no projeto da Economia Solidária que defende a solidariedade, a democratização das relações de trabalho, a construção coletiva do conhecimento, e valores mais humanitários.

*“não tem nome... nem poder! nem politicamente, muito menos economicamente então né, não possuem nenhuma, nenhuma chance mesmo de concorrer, e para que tenha alguma chance é necessário ter muito trabalho mesmo, das empresas, das instituições apoiadoras, das universidades e das incubadoras, tem que fazer muito trabalho com a educação e isso pra competir com as empresas que tem executivos com pós-graduação até com mestrado né, principalmente nas áreas de economia e administração e que conhecem como funciona o mercado e como essas empresas as de economia solidária né, eles não possuem nem 2º grau quanto mais faculdade, né falta uma cultura de profissionalismo mesmo, o que falta então é muito difícil.” Mario (2008/09) (ex-IES- C. Aplicadas)*

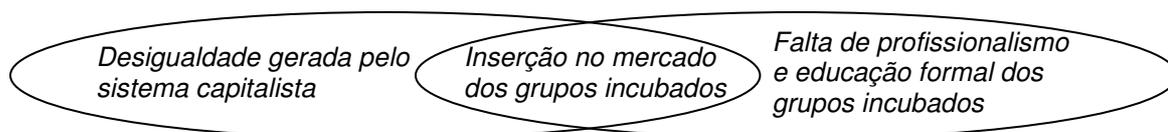


Figura 308 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “inserção no mercado dos grupos incubados”  
Fonte: A Autora.

A fala acima parece legitimar a segregação que esses grupos vivem pois argumenta que o que dificulta sua inserção no mercado são aqueles aspectos inerentes ao grupo, que faltam aos seus membros e que garantiriam para a cooperativa as condições de competição no mercado, e não analisa a forma como o próprio sistema está estruturado e organizado para excluir estes grupos do mercado.

*“enquanto a gente não conseguir superar toda essas limitações... essa contingência que existe lá, vai acontecer... porque não basta, não basta a vontade. Ele é dominado pelo quê, vamos lá? Informação, educação se ele não domina? Se ele não domina uma leitura, se ele não é capaz de interpretar [...] Se ele não tem um articulação, se ele não tem a facilidade de orar, de externar, da oralidade, como é que ele se mantém? Ele é dominado por quem fala mais, por quem tem mais informação...? Eu acho que só falta começar... então isso é difícil de superar, então... eu acho que tudo isso a gente tá vendo que é difícil de superar...” Augusto (2008/09) (IES - C. Exatas)*

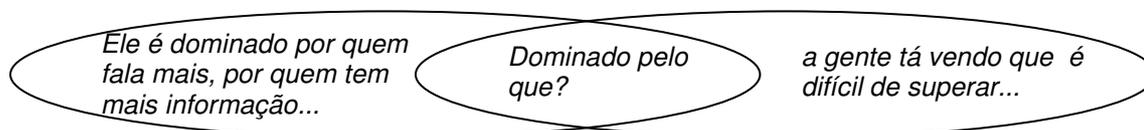


Figura 309 – Achado de pesquisa: ambigüidade discursiva “dominado pelo que?”  
Fonte: A Autora.

Parece haver um discurso sempre presente nos processos de incubação de pensar a viabilidade econômica dos grupos que parece estar se baseando no pressuposto de que há a possibilidade de inserção no mercado se o grupo conquistar uma igualdade por meio de um conhecimento formal, por um profissionalismo que está diretamente relacionado a um *status quo* daquelas empresas que já estão inseridas nessa dinâmica do mercado capitalista. Em uma das

análises das ambigüidades na cooperativa, um dos membros relata que algumas vezes o presidente aceitou atender aos pedidos sem deliberar com o grupo, e após informar os membros que havia aceitado o pedido, vários cooperados não assumiram o compromisso alegando que não havia sido discutido e que eles consideravam o preço estipulado muito baixo. Por um lado, o membro da equipe da incubadora relata a falta de profissionalismo do grupo incubado, por outro, seus membros relatam a falta de processos deliberativos para que todos os membros concordem com as decisões tomadas. São dois pontos de vista diferentes que parecem não ter encontrado um espaço para serem explicitados, debatidos e aprofundados no processo de formação e estruturação da incubadora e das cooperativas. É preciso ser explicitado o que implica em profissionalizar o grupo e o que é um discurso para legitimar a exclusão do grupo no mercado capitalista; explicitar os objetivos do grupo e se os membros convergem para a construção de um projeto comum ou competem entre si para a legitimidade de objetivos diversos internamente.

Nesse embate, diante de discursos e práticas já consolidadas, e para não fazer enfrentamento com um sistema que já está legitimado, ela parece minimizar essas diferenças, quando elas se manifestam nos grupos, por meio da ambigüidade, da sobreposição de sentidos, da convergência de diferentes discursos como se esses discursos visassem os mesmos objetivos, criando uma rede semântica, que, ao mesmo tempo em que integra as diferenças, ela dilui as peculiaridades do projeto da Economia Solidária em relação a sociedade capitalista.

Desta forma enquanto a sociedade capitalista diferencia os grupos a partir de suas relações de poder a Economia Solidária parece tentar integrar todas as concepções em torno de uma proposta de tolerância as diferenças.

Como a Economia Solidária busca integrar sentidos diferentes e até mesmo conflitantes, como cooperação e competição, as diferentes configurações são tão variadas quanto o número dos sujeitos presentes nesse processo. Cada um vai a partir da sua experiência individual significar e produzir sentidos nesse contexto ambíguo, indiferenciado, indefinido. Porém nestas diferentes configurações o grupo busca a integração, um sentido mais basilar capaz de dar unidade aos diferentes sentidos trazidos por cada um dos membros.

Um dos membros da equipe relata outro ponto de vista acerca da desigualdade do sistema capitalista e como percebe o projeto da Economia Solidária neste contexto:

*“É na verdade nós estamos trabalhando, estamos com todas as mazelas da sociedade moderna, nós estamos trabalhando com o que está sobrando, com as pessoas que não conseguem se inserir no mundo capitalista como nós temos hoje... e eles acabam tentando resgatar a sua dignidade de uma forma antiquada, de uma forma antiga, uma forma que na verdade nós não veríamos mais se nós estivéssemos em uma sociedade mais organizada, mais justa...”* Horário (2008/09) (IES - C. Humanas)

Analisar o fenômeno da ambigüidade é prioritariamente analisar os discursos presentes na dinâmica grupal e na construção individual de sentido. Cada um na sua história individual tem um

histórico a partir da sua formação profissional, de sua história de vida, das reflexões que já fez com outros colegas de trabalho, que garante ao sujeito pontos de referência nos quais ele vai se posicionar diante do grupo e desse projeto no qual convergem uma multiplicidade de interpretações da proposta e do contexto.

Esse posicionamento é aberto a questionamentos, porém só é possível haver uma mudança se houver espaço de negociação desse sentido que vai sendo construído coletivamente na medida em que certos valores vão sendo reconhecidos, validados e legitimados no processo comum do grupo. O próprio processo coletivo parece ser, na proposta da Economia Solidária um fundamento que dá unidade aos sentidos complementares ou em conflito que são negociados no processo de constituição do projeto.

Essa seria a condição na qual a ambigüidade poderia legitimamente ser um mecanismo de transformação do poder de alguns sentidos que se tornaram legitimados em práticas de dominação para então se tornarem legitimadas por meio de um processo de reflexão e discussão coletiva. Nesse caso o método e a teoria da Economia Solidária estariam baseados em valores prioritariamente democráticos. Essa democracia exige condições tanto macro quanto micro, tanto institucionais quanto individuais. As instituições e os indivíduos têm limitações para dar suporte para esse processo democrático? Seja no sentido de reprodução de lugares de poder ou de desconhecimento acerca de estratégias alternativas à exploração e à dominação. Quando um determinado sentido já está legitimado, ele ganha proeminência em relação a outros sentidos que estão ambíguos e que não encontraram espaço para serem explicitados e negociados. Se esse sentido por alguma razão impede o processo de construção de debate coletivo ele inviabilizará a solução das ambigüidades pois estas favorecem sua permanência enquanto um sentido que reproduz práticas heterogestionárias e de relação de poder no grupo. Ou seja, um sentido que permaneça ambíguo e impossibilite o diálogo, estará trabalhando contra o processo de construção do projeto coletivo da Economia Solidária. Enquanto que, outros sentidos ambíguos podem estar trabalhando na busca de integração e de amenização dos conflitos para a convivência dos diferentes enquanto essas diferenças vão explicitadas e negociadas no decorrer do processo.

A ambigüidade pode aparecer como forma de lidar com as diferentes propostas teórico-metodológicas presentes nos contextos institucional, social, econômico e político nos quais está se estruturando a proposta da Incubadora e dos grupos incubados.

A complexidade dos aspectos envolvidos no trabalho da Incubadora mostra o quanto a ambigüidade pode intermediar estas diferenças para que os indivíduos transitem entre diferentes paradigmas, metodologias, concepções, práticas e tomadas de decisão. A ambigüidade está presente na intermediação destes diferentes sentidos e valores, entre a heterogestão, a co-gestão e a autogestão, entre o mercado capitalista e o sistema de trocas da Economia Solidária.

Infere-se que uma ambigüidade de concepção pode impactar na falta de delimitação do papel da incubadora no processo de estruturação e formação de uma cooperativa, que ainda não diferencia o projeto que está pautado na proposta da Economia Solidária de outros projetos e empreendimentos. Assim, o grupo parece ficar sujeito às orientações da incubadora enquanto esta não

assume uma metodologia participativa na formação do grupo e no seu processo de tomada de decisão. As dúvidas e incertezas em relação a implementação da proposta da Economia Solidária no projeto da cooperativa parecem intensificar as ambigüidades relacionadas a esse processo de mudança e transformação das práticas de trabalho. Diante dessas dúvidas e incertezas os membros da equipe podem se apoiar naqueles pressupostos que são legitimados como norteadores porque ainda permanecem no papel de detentores do saber que devem ser responsáveis por transmitir um conhecimento. E ao orientarem o grupo incubado de forma enfática ao invés de problematizar questões e dúvidas inerentes a um projeto, assumem um papel normatizador ao invés de construir novas formas de relação de trabalho que dependem do desenvolvimento de uma cultura que só é possível se estruturar a partir das práticas participativas e da legitimidade que o projeto pode ganhar na medida em que ele oportuniza a realização de objetivos individuais em um projeto coletivo. Infere-se que seja necessário para a incubadora partir do pressuposto no qual a construção dos saberes em torno da autogestão só pode acontecer coletivamente.

Diante de uma ambigüidade recorrente entre diferentes metodologias na qual as concepções e os objetivos estão apoiados em um discurso autogestionário, a metodologia de intervenção está apoiada em discursos, práticas e estratégias tanto autogestionárias quanto heterogestionárias e as reflexões e avaliações do processo não estão encontrando o espaço para acontecerem coletivamente no projeto da incubadora. Infere-se que as reflexões suscitadas pela complexidade da proposta estão sendo assumidas de forma individualizada podendo gerar uma experiência de inaptidão já que os indivíduos não podem assumir esse processo individualmente porque eles dependem de um coletivo que compartilhe e assuma explicitamente o projeto comum assim como as dúvidas e as incertezas na definição de estratégias e práticas que precisam ser pensadas e elaboradas a partir de reflexões coletivas. Ou seja, o indivíduo não deve e nem pode responder a um processo que só pode ser assumido coletivamente. Por isso há uma diferença que precisa ser explicitada entre um projeto pautado na proposta da Economia Solidária e os projetos pautados na metodologia heterogestionária. Uma diferença que parece ainda não ter sido explicitada em todos os seus aspectos tanto para a incubadora quanto para os grupos incubados. Esta ambigüidade recai diretamente na experiência de estruturação do projeto e nas conseqüências assumidas ou ignoradas, individualmente ou coletivamente.

Infere-se que a ambigüidade metodológica da incubadora se intensifica quando, na relação com outros parceiros, não são delimitadas as diferenças entre seus pressupostos e concepções, e o discurso desses parceiros se reproduz no discurso da incubadora de forma a reafirmar e legitimar práticas heterogestionárias em detrimento de uma metodologia participativa. Esta indiferenciação pode impactar na avaliação que os membros da equipe fazem acerca de seu papel junto aos grupos incubados pois, as percepções acerca dos objetivos a serem alcançados pela proposta da Economia Solidária ficam permeadas por práticas heterogestionárias que em nada ajudam a alcançar os objetivos autogestionários e participativos da Economia Solidária.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou ressaltar a importância de se compreender o fenômeno da ambigüidade no discurso de um grupo, por acreditar que seu desconhecimento amplia seu impacto no processo de construção do projeto da cooperativa analisada. O objetivo desta pesquisa foi analisar no discurso dos membros de uma cooperativa popular e de seus técnicos formadores em uma incubadora, o campo indefinido e potencialmente integrador de diferentes sentidos, que geram ambigüidade, no qual os cooperados constroem suas concepções acerca da organização interna da cooperativa. Ao manter implícitos os sentidos conflitantes, seus membros não diferenciam os elementos envolvidos nos conflitos e por não explicitarem seus sentidos, não encontram uma forma para lidar com os conteúdos que se encontram integrados por meio da ambigüidade.

Esta pesquisa procurou compreender como os conteúdos que estão dissolvidos na ambigüidade se fazem presentes no discurso analisando relatos para reconhecer e diferenciar estes sentidos e seus significados para o grupo. A análise indica que a ambigüidade pode ser percebida nas dinâmicas do grupo, mas como ela é difusa, não chega a ser reconhecida pelos sujeitos, na sua importância para a dinâmica grupal e para a dinâmica individual.

A pesquisa buscou desenvolver um método empírico de análise da ambigüidade produzida nos relatos dos membros da cooperativa a fim de iniciar um esforço de compreender os conteúdos integrados e sentidos indiferenciados nas ambigüidades encontradas. Ao analisar estes sentidos e seus conteúdos, este estudo buscou compreender as formas como os sujeitos manifestaram e introduziram as questões não-expressas de suas histórias e sentidos individuais no contexto do grupo. Foram analisados os relatos acerca de situações vividas coletivamente que são percebidas de diferentes formas pelos membros do grupo, e que geram ambigüidades ao terem seus diferentes sentidos integrados no discurso de forma indiferenciada.

Por sua vez, as ambigüidades discursivas dos indivíduos parecem gerar diferentes interpretações no grupo acerca dos sentidos envolvidos, das expectativas explícitas e implícitas, dos objetivos individuais e coletivos. Portanto, o estudo sugere que a ambigüidade individual é de certa forma potencializada na dinâmica grupal, por gerar diferentes interpretações que buscam integração em um projeto comum por meio de um abrandamento dos seus conflitos e disparidades.

Ao mesmo tempo em que os indivíduos que atuam nos grupos da Economia Solidária lidam com um contexto complexo de relações de desigualdade social, de precariedade econômica e de luta política, eles também lidam com seus processos individuais de negociação coletiva de sentidos na assimilação da proposta. As diferentes interpretações individuais contribuem para uma interação multifacetada entre os membros e concorrem para a produção da multiplicidade de sentidos que gera ambigüidade no discurso dos cooperados e dificulta a diferenciação de sentidos e sua negociação para a construção de um projeto coletivo.

Nas relações sociais, a ambigüidade aparece como um fenômeno que reflete a busca de integração de aspectos díspares presentes nos processos individuais e coletivos de elaboração, na realidade subjetiva e intersubjetiva construída na rede complexa de interações entre diferentes sentidos socialmente compartilhados.

As diferentes interpretações acerca da proposta da Economia Solidária e os diferentes pontos de vista acerca das problemáticas concorrem para a estruturação da cooperativa e da incubadora pesquisadas. Estas diferentes interpretações dos eventos não estão sempre explicitadas pelos membros dos grupos analisados, pois ficam envoltas em uma diversidade de sentidos que aparentemente estão compartilhados, mas que ao serem explicitados evidenciam as diferenças que não são reconhecidas no cotidiano. Essas diferenças tendem a não ser explicitadas no grupo por manifestarem conflitos e por exigirem um processo de negociação que demanda um tempo que os indivíduos nem sempre têm disponíveis, seja porque os indivíduos não estão sempre dispostos a fazer reuniões, diálogos e processos deliberativos para negociar essas diferenças, seja porque essas diferenças detonam conflitos que podem levar a rupturas ou colocar a coesão interna do grupo em risco.

A ambigüidade portanto, é analisada nestas inter-relações discursivas, nas quais cada participante manifesta seu ponto de vista acerca dos eventos relatados e evidencia, tanto os pontos divergentes que deixam de ser explicitados e negociados, quanto aqueles pontos complementares que deixam de ser reconhecidos coletivamente.

No percurso desta pesquisa foram encontradas algumas categorias que facilitaram a compreensão do fenômeno da ambigüidade no grupo pesquisado. Estas categorias decorreram da análise da manifestação da ambigüidade no discurso dos entrevistados.

Esta categorização foi encontrada a partir da compreensão da ambigüidade como manifestação discursiva dos processos de integração das multiplicidades (Simmel) e indiferenciação de sentidos (Simmel, Bleger). Desta forma, esta pesquisa categorizou a ambigüidade em três diferentes dimensões de manifestação no processo de formação de uma cooperativa: 1) psicossocial; 2) sócio-organizacional e; 3) sócio-política.

A partir da análise semântica da ambigüidade nesta pesquisa, pode-se definir algumas de suas dinâmicas na linguagem neste processo de integração e indiferenciação, como por exemplo: 1) a condensação de sentidos em um único termo; 2) o deslocamento de sentidos de outros contextos para o contexto da Economia Solidária e; 3) a sobreposição de sentidos que em momentos de conflitos podem levar a dicotomizações e oscilações de sentidos. Também pode-se perceber que a ambigüidade apresentou, como manifestação mais ampla no discurso, a integração de sentidos e indiferenciação das diferenças, na qual foram percebidas funções para a dinâmica grupal, entre elas: 1) a de abrandar os conflitos, deixando-os latentes e implícitos no discurso; 2) manter práticas consideradas mais eficazes ou apoiadas em pressupostos heterogestionários; 3) transformar sentidos, diluindo seus significados anteriores e possibilitando a presença de novos sentidos no grupo; 4) encobrir intenções, objetivos e sentidos quando estes se

revelam contrários à proposta do cooperativismo; 5) como forma de manifestação de sentimentos, vontades e pensamentos ambivalentes.

Para analisar a manifestação da ambigüidade no contexto da cooperativa estudada, que se pauta por uma proposta de transformação das relações sociais, optou-se por uma abordagem interdisciplinar que envolveu o uso de diferentes estratégias metodológicas de análise do discurso. A integração dessas áreas favoreceu o planejamento de uma metodologia que analisou, na perspectiva sociológica, um fenômeno presente nas interações e que se revelou no discurso por meio de diferentes combinações de sentidos.

A abordagem teórica desta pesquisa compreende a ambigüidade como fruto de um processo de integração social<sup>545</sup> que posteriormente tende a uma diferenciação dentro do todo. Essa concepção possibilitou a esta pesquisa criar categorias a fim de diferenciar a ambigüidade em suas variáveis manifestações: a dimensão psicossocial, a dimensão sócio-organizacional e a dimensão sócio-política. Nestas três dimensões são refletidas manifestações da ambigüidade que estão relacionadas a diferentes contextos com os quais os cooperados precisam lidar: o contexto de sua legalização das políticas públicas e das instituições estatais; o contexto da sociedade capitalista, suas regras, sua lógica de inserção social e de organização econômica; o contexto da proposta da Economia Solidária, dos movimentos sociais; o contexto da comunidade, dos vínculos afetivos e sociais do grupo na cooperativa. Essas dimensões possibilitam compreender que a ambigüidade está se manifestando no grupo em relação a diferentes contextos e conteúdos. Não há apenas uma ambigüidade ideológica entre um conflito de paradigmas capitalistas, instrumentais e solidários, mas uma diversidade de ambigüidades que ganha diferentes sentidos para a dinâmica do grupo.

As entrevistas realizadas com os membros da cooperativa sugeriram ainda que os sujeitos da cooperativa trazem valores e concepções baseados em suas experiências prévias de trabalho, de convívio com a comunidade, com a família, com o grupo religioso e com a política local. Os vínculos de lealdade estabelecidos anteriormente são vividos implicitamente na formação da cooperativa sendo estabelecidos entre os membros diferentes vínculos que estão apoiados em relações anteriores, de parentesco, de amizades e alianças políticas, nem sempre explicitadas.

Outra estratégia que possibilitou a busca de explicitação da ambigüidade foi a análise semântica do discurso dos entrevistados considerando que na abordagem da análise do discurso o uso de unidades semânticas em diferentes contextos discursivos representa uma multiplicidade de significados concomitantes.

A expressão dos sentidos vividos no contexto da cooperativa revelou no discurso dos entrevistados, uma combinação de unidades semânticas não previsíveis pela proposta da Economia Solidária tais como os sentidos presentes no uso do termo “união” que sugeriu diferentes sentidos. Assim essa análise discursiva que procurou diferenciar em cada dimensão os sentidos que estavam integrados e indiferenciados de forma que a ambigüidade possibilitava a

---

545 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

integração descrita por Simmel sem a diferenciação que o contexto da Economia Solidária parece exigir para se colocar como uma proposta diferenciada em relação a outros discursos políticos, ideológicos e filosóficos.

Estas ambigüidades discursivas presentes nas unidades semânticas analisadas combinavam, freqüentemente, diferentes dimensões que são diferenciadas de acordo com os contextos categorizados neste trabalho tais como político, social e organizacional.

Para contextualizar a ambigüidade e os sentidos que se mesclam na indiferenciação produzida pelo sujeito do discurso é preciso detectar de qual contexto se origina a unidade semântica que se manifesta no discurso. Ao detectar a unidade semântica que está produzindo a ambigüidade, é possível compreender seu papel na dinâmica grupal e sua função no projeto da cooperativa, analisando os diferentes aspectos envolvidos naquele sentido que está sendo produzido. Por exemplo, o termo “união” trazido do contexto religioso ganha um apelo específico para seu sentido na cooperativa que o sujeito integra ao discurso em relação ao projeto. A análise das unidades semânticas exigiu a descrição do contexto de manifestação da ambigüidade para que os sentidos envolvidos pudessem ser analisados a partir do relato dos eventos que os entrevistados produziram no decorrer do discurso. Desta forma as unidades semânticas não podem ser analisadas isoladamente, pois para compreender a ambigüidade é preciso compreender o contexto no qual ela foi produzida. Por exemplo, a palavra união, vem de diferentes contextos: religioso, comunitário (assentamento), familiar, e político. Os diferentes sentidos trazidos por ela no contexto da cooperativa, a tornam uma unidade semântica intercambiável, pois ela parece ser usada para dar uma coesão política no grupo, por meio de um sentido de comunhão e pertencimento, atendendo a uma necessidade de afeto entre os cooperados, ela parece sair de um campo e se desloca no discurso, se referindo a diferentes contextos do discurso, sendo usada para construir diferentes sentidos.

A partir do momento que se compreende os diferentes sentidos de um termo, é possível descrever o contexto no qual ele está delimitado e quais são outras ambigüidades que corroboram para sua manutenção. Um contexto de ambigüidade parece resultar em um esvaziamento dos sentidos originais, que ao mesmo tempo em que possibilita a integração de diferentes expectativas, objetivos, valores e sentidos em torno da Economia Solidária possibilita também mesclar diferentes discursos a fim de indiferenciar os sentidos.

A ambigüidade parece conseguir integrar os diferentes sem que seja preciso excluir sentidos importantes para o grupo. Mas com o decorrer do tempo a ambigüidade pode ganhar outras funções, que não têm mais como objetivo a integração. Neste momento, em que a interação entre os membros poderia possibilitar a explicitação das ambigüidades e a compreensão dos sentidos que estão sobrepostos a fim de criar novos sentidos, pode ocorrer um movimento de manutenção da ambigüidade e esta permanente sobreposição de sentidos levar a um esvaziamento das unidades semânticas, talvez por terem sido utilizadas de forma contrária à que foi interpretada por seus membros.

A ambigüidade indiferencia, condensa, desloca e sobrepõe aqueles sentidos que não encontraram espaço para serem explicitados. Ela manifesta implicitamente no discurso, os elementos e experiências que ficaram de fora dos processos de negociação do grupo. Ela é uma estratégia discursiva de manifestação de conteúdos, por meio de condensamento, deslocamento, sobreposição e indiferenciação, que atende ao abrandamento de conflitos, aos movimentos de reprodução e transformação dos sentidos, e ao encobrimento dos sentidos e experiências que seus sujeitos não encontram espaço para explicitarem no grupo. Essas estratégias podem atender a uma resistência na explicitação daqueles sentidos e objetivos que os sujeitos não estão dispostos a negociar, relativizar, flexibilizar, a fim de acomodar as diferenças trazidas em torno do projeto comum do grupo.

A análise sugere que a ambigüidade pode ser um desafio para a estruturação de um projeto cooperativista quando não são promovidos espaços coletivos de explicitação dos sentidos que estão indiferenciados e sem negociação para suas diferenças e conflitos. Observou-se neste estudo que ao mesmo tempo em que a ambigüidade possibilita a identificação entre diferentes, ela se torna um fenômeno difícil de ser explicitado e trabalhado se não houver um espaço democrático para exercitar a fala no grupo a fim de serem reconhecidas diferenças, conflitos e dissensões latentes. A análise sugere portanto, que a democratização das relações internas no grupo implica em explicitar essas diferenças e em estabelecer sentidos comuns que sustentam a atividade grupal e objetivos comuns, a fim de que os membros possam compartilhar e fortalecer sua unidade a partir destes objetivos, apesar dos conflitos e das diferenças que estarão sempre presente no processo democrático de constituição de uma cooperativa.

A partir da análise da dinâmica da ambigüidade nos grupos pesquisados, a pesquisa sugere que se os indivíduos mantêm a ambigüidade na tomada de decisão e nos processos deliberativos no grupo, ela se manifestará nos momentos de maior tensionamento dos conflitos, gerando não a possibilidade de negociação das diferenças manifestas, mas uma ruptura e uma dicotomização dessas diferenças levando a oscilação e alternância entre as posições dicotomizadas.

A análise da ambigüidade nestes processos se mostra relevante para demonstrar que os processos democráticos e autogestionários no grupo são imprescindíveis para que a heterogeneidade de expectativas e de objetivos seja explicitada e negociada anteriormente à ruptura, e seus indivíduos possam encontrar outras alternativas para as diferenças internas.

Entretanto, considera-se que, a explicitação da ambigüidade torna-se desafiante quando ela envolve ideais, expectativas, sonhos e investimentos individuais no projeto coletivo, pois ela pode implicar em um processo de negociação daquelas expectativas mais recônditas dos indivíduos, que não são explicitadas justamente porque não querem ser negociadas: elas estão lá e elas querem ser atendidas.

Na cooperativa analisada, embora tenham sido reconhecidas as diferenças no início do projeto, elas parecem ter sido abrandadas pela busca individual dos membros em construir um projeto coletivo comum, e no projeto inicial, os ideais comuns parecem ter tido maior

preponderância. No entanto, nos momentos de tomada de decisão, alguns objetivos e sentidos pautaram escolhas que não atenderam a esta gama de diferentes expectativas e objetivos individuais, levando seus membros a questionarem sua participação no projeto. Infere-se que, no momento da tomada de decisão são feitas escolhas que conseqüentemente, potencializam as diferenças que, se não forem reconhecidas e contempladas podem levar a rupturas internas no grupo.

Os motivos desta ruptura, entretanto, geraram múltiplas interpretações no grupo. Por exemplo, a questão analisada acerca da divisão dos ganhos, na qual havia uma indiferenciação entre tempo de trabalho e tempo de permanência no espaço da cooperativa, que gerou uma divisão desigual dos ganhos sob o argumento de que todos deveriam receber igualmente pela produção.

Como este argumento se legitimou a partir de uma instrução externa da incubadora, que se apoiou no princípio de igualdade da Economia Solidária sem contudo ter sido consensuado internamente no grupo, os membros que romperam com a cooperativa romperam também com a crença na proposta do cooperativismo. Dessa forma, infere-se que estes processos de indiferenciação podem gerar ambigüidades acerca da proposta da Economia Solidária, acerca dos objetivos, das decisões tomadas, gerando na cooperativa um espaço onde a multiplicidade de sentidos pode levar ao esvaziamento dos sentidos pelo excesso de condensamento de diferentes sentidos indiferenciados.

Quando esses diferentes objetivos são reconhecidos como incompatíveis na tomada de decisão, mas não são reconhecidos seus pontos de complementaridade e de conflito, eles podem não gerar coesão no projeto comum do grupo e só permanecem amalgamados no discurso de seus membros.

A ambigüidade agrega diferentes dimensões da experiência na cooperativa, gerando uma desorganização no encaminhamento das questões mais práticas e objetivas, que estão em pauta nos processos de negociação em curso. Os conteúdos implícitos de outras dimensões encontram nesse espaço difuso de fala, uma forma para serem subentendidas sem serem confrontadas, contextualizadas ou explicitadas para o grupo em seu significado completo. Dessa forma a ambigüidade pode causar uma dissolução desses sentidos e gerar um impasse potencial, tumultuando o processo de estruturação autogestionária do grupo.

Ao se expressarem por meio da ambigüidade, os indivíduos trazem sentidos diversos para as negociações em pauta no grupo por meio da condensação e dos deslocamentos de sentidos no discurso. A ambigüidade encobre potenciais divergências grupais para evitar a explicitação dos conflitos, e ao expressar conteúdos de forma indiferenciada durante o processo de tomada de decisão, manifesta conteúdos que não estão diretamente relacionados com a solução de questões objetivas em pauta, impactando no processo de negociação.

Infere-se que o momento de negociação do grupo pode se tornar o lugar de manifestação da ambigüidade dos indivíduos, ganhando na dinâmica grupal, não o sentido de uma tomada de decisão objetiva, mas o sentido de um espaço de explicitação do não dito. Portanto, o grupo pode

se sentir ineficaz na sua busca objetiva por decisões convergentes que são obstaculizadas por outras dinâmicas que encontram nesse momento um espaço para se explicitarem uma vez que não encontraram um outro espaço ou outro momento para que elas fossem reconhecidas ou explicitadas.

Dessa forma, quando os indivíduos se organizam para tomar uma decisão acerca de uma questão objetiva da cooperativa, os sentidos não ditos podem ocupar o espaço da fala no momento da interação no coletivo, e competem por espaço para afirmar a sua relevância na dinâmica grupal. Entretanto, ao desfocarem o objetivo desse momento de negociação, infere-se que as ambigüidades expressas são freqüentemente percebidas como obstáculos para a tomada de decisão e seus conteúdos passam a ganhar sentido não pelo seu aspecto positivo, que é do vínculo, das crenças, do ideal, mas pelo seu aspecto fragmentador, sobrepondo sentidos, desfocando os temas dos debates, diluindo os significados das falas, dificultando os processos de tomada de decisão.

A pesquisa sugere que por um lado, a ambigüidade parece tumultuar e desorganizar os processos deliberativos do grupo. Talvez neste caso a ambigüidade tenha como função no grupo a de trazer, por meio da instauração de uma desorganização nas interações, conteúdos excluídos do debate mas que são importantes para a coesão grupal e possibilitam a integração das questões que impactam na organização do grupo.

Por outro lado, a ambigüidade amplia o conjunto de questões, pois insere novos conteúdos que já não podem mais permanecer insolúveis, em suspenso, ignorados e muitas vezes censurados, se tornando conteúdos implícitos.

O processo da ambigüidade pode ser analisado como um processo de integração e transformação social que busca valorizar os diferentes sentidos que cada diferente grupo da Economia Solidária produz em termos de novas práticas e sentidos, e que embora sejam diferentes, podem conjugar suas contribuições em um projeto comum.

Por outro lado, quando estes diferentes sentidos aparecem como conflitantes e dicotômicos, a ambigüidade pode ter como função a indiferenciação para a manutenção destes diferentes sentidos de forma a evitar o enfrentamento que o conflito pode causar.

O enfrentamento do conflito gerado por diferentes sentidos pode levar a uma conseqüente necessidade dos membros do projeto em avaliar e optar por aqueles sentidos e práticas que fortalecem sua proposta e não colocam em risco os fundamentos que ela defende. Infere-se que, ao tentar garantir a coesão de sentidos para o projeto e sua viabilidade em termos objetivos, as dinâmicas tendem a definir uma direção de atuação dos membros do grupo que pode ser alcançada por meio da explicitação dos conflitos e da negociação coletiva.

No entanto, questiona-se que, quando a ambigüidade aparece como um fenômeno de manutenção do conflito, pergunta-se se ela não está funcionando em favor da manutenção da lógica capitalista, já que ela passa a ser um mecanismo que ajuda a evitar o confronto e a conscientização dos aspectos que trabalham contra seus sentidos e objetivos mais transformadores, que possibilitariam a construção de práticas sociais mais democráticas e de

superação das desigualdades sociais e econômicas, baseadas em valores que são excluídos no capitalismo.

A ambigüidade se manifesta pela indiferenciação de sentidos que ficam integrados em um todo provisório, aguardando a negociação das diferenças para uma integração diferenciada. Dessa forma, ela pode estar funcionando como um andaime no discurso, enquanto se negociam novos sentidos. Geralmente a ambigüidade se manifesta na busca de abrandar os conflitos decorrentes dessas diferenças com o intuito de evitar rupturas e fragmentações decorrentes dos conflitos que essas diferenças podem gerar. Ela também se manifestou nessa pesquisa em um duplo movimento, por um lado de reprodução e manutenção de sentidos que buscavam serem transformados por novas formas de relação de trabalho e novas concepções de vínculo social do modelo organizacional e, por outro lado, de transformação e ressignificação de sentidos na busca de criar novas possibilidades e experiências, integrando aspectos anteriormente dicotomizados na sociedade capitalista, como uma economia baseada no vínculo social e não em disputa com este.

Nesta pesquisa, algumas perguntas foram suscitadas pela análise das ambigüidades encontradas: Como é possível detectar quando ocorre o movimento de integração e transformação ou o movimento de reprodução e manutenção dos sentidos presentes na ambigüidade? Quais são os fatores e as características que explicitam a diferença entre o processo de integração e o processo de reprodução entre diferentes sentidos? Como é negociada a valorização de alguns sentidos em detrimento de outros na ambigüidade?

Ao analisar a ambigüidade na Economia Solidária foi possível perceber que existe uma dinâmica que intensifica a interação entre os sujeitos para negociação dos conflitos que exigem a elaboração dos elementos divergentes por meio de um espaço político de reflexão coletivo, para que sejam superados os entraves que limitam a proposta da Economia Solidária.

Esta possibilidade de integração só ocorre após a superação das dicotomias que foram criadas no conflito que, no caso do capitalismo, ocorreram nas formas de exclusão, de exploração e de dominação que se reproduzem nas relações de trabalho, prioritariamente.

A Economia Solidária integra alguns aspectos quando oferece aos sujeitos, novas estratégias de organização do trabalho, um princípio fundador de novas relações sociais e de reconhecimento mútuo, mas que, no entanto, se depara com conflitos de fundo paradigmático pois sua fragilidade diante do capitalismo é ainda bastante evidente. Como proposta em processo de estruturação, ela pode se mostrar frágil nos momentos em que evita a diferenciação dos pontos conflitantes que podem levar à sua fragmentação e dispersar a unidade em torno dos objetivos comuns. A ambigüidade nesse caso, pode ter uma função integradora quando ainda não se obteve uma unificação de sentidos que superem os conflitos basilares.

A ambigüidade apresenta-se como um fenômeno de expressão discursiva que reflete um potencial de produção de uma integração que dá unidade a sentidos que eram anteriormente diferentes e separados. A conjunção de sentidos diferentes em um novo sentido é um processo muito comum quando se busca criar algo novo a partir de sentidos que estão desconectados.

Este novo sentido vai sofrer inicialmente uma interpretação de acordo com o ambiente semântico do intérprete. Neste processo, o sujeito tem duas soluções para a incorporação deste novo sentido. Um deles é por meio da busca de uma referência pré-existente, baseada nos sentidos que se uniram e possibilitaram esta nova construção. Outra possibilidade é que, ao inter-relacionar sentidos diferentes, o intérprete reconheça a construção de algo novo, que não pode ser sintetizado a partir daqueles sentidos diferentes. Por exemplo, o próprio conceito de Economia Solidária. O termo “economia” pode ser interpretado separadamente do termo “solidária”, mas o sujeito pode reconhecer que a Economia Solidária não se trata apenas de uma soma de dois significados diferentes, mas se trata da proposição de um novo sentido. É mais do que uma soma, é a expressão de uma integração para algo novo. No entanto, este processo de integração pode levar a uma necessidade de freqüente negociação do novo com os sentidos já estavam previamente estabelecidos.

Nesta dinâmica, pode-se perceber dois movimentos semânticos que se destacam no discurso em torno da Economia Solidária. Um deles é o movimento de diferenciação de sentidos e outro é o movimento de unificação em um sentido novo. O movimento de diferenciação busca discriminar os sentidos que participam do processo e delimitar seus contornos, a fim de tornar claros os aspectos de incompatibilidade ou de obscuridade. O movimento de unificação pode criar a busca de uma superação das condições que são percebidas como insustentáveis, incompatíveis ou intoleráveis, a partir de uma nova visão de mundo e de proposta de experiência no projeto.

No entanto, diante do risco de fragmentação do grupo a partir do conflito em relação às práticas econômicas e solidárias, a ambigüidade pode se tornar um mecanismo que possibilita tanto a tolerância às diferenças quanto a tolerância à tensão que estes conflitos produzem. Além disso, a ambigüidade pode contribuir para a criação de um ambiente propício ao novo sentido que está se construindo na proposta da Economia Solidária.

Então para que essas diferenças internas possam coexistir neste novo espaço elas podem passar por um processo de indiferenciação, produzindo ambigüidades em torno da proposta da Economia Solidária. A ambigüidade neste caso pode ter uma função de manutenção das diferenças que ainda não foram elaboradas pelo grupo e que podem passar por transformações no decorrer do processo autogestionário.

Mas é importante ressaltar que, ao mesmo tempo em que a ambigüidade aponta para a construção do novo e do inusitado, observa-se a possibilidade de ocorrer a reprodução de práticas hegemônicas com a manutenção de sentidos que reforçam essas práticas e que permanecem latentes, se expressando de forma implícita no discurso.

A ambigüidade pode servir como estratégia de manutenção das relações de poder quando o discurso da autogestão e dos valores da Economia Solidária concorre para subsidiar práticas de dominação e hierarquização interna. Em alguns discursos foi possível perceber que a ambigüidade pode ser facilitadora de um esvaziamento dos sentidos da Economia Solidária, como por exemplo, ao sobrepor sentidos de solidariedade e de dominação, defendendo a atuação de um líder para que este defenda a solidariedade como foi o caso da ambigüidade analisada no

discurso de um cooperado, João, quando busca construir um lugar de liderança no grupo da cooperativa. Dessa forma, a ambigüidade, ao manter latente um conflito, pode estar funcionando em favor da reprodução de sentidos anteriormente dominantes e não para a construção de um novo sentido.

Infere-se que, no entanto, a ambigüidade não está a serviço nem da transformação e nem da reprodução dos sentidos dados, mas constitui o reflexo de um impasse que necessita de um estado de suspensão ou de pausa para que sejam negociados os sentidos que não podem ser simplesmente fundidos sem que sejam antes elaboradas suas incompatibilidades. Este espaço ambíguo de assimilação pode se tornar propício, quando não indispensável, à elaboração dos sentidos subjacentes aos processos de conflito e de transição que convivem na proposta da Economia Solidária. Os sentidos implícitos na ambigüidade, podem ser desorganizadores se estes não forem explicitados. Talvez a ambigüidade tenha como uma de suas funções no grupo a de trazer, por meio da instauração de um “caos” a possibilidade de um campo semântico para a negociação de novos sentidos. Dessa forma, a ambigüidade pode se manifestar por meio de sínteses da multiplicidade de sentidos ou de uma desorganização do movimento de coesão do grupo buscando em seu potencial transformador, trabalhar no sentido de tornar explícitos seus conteúdos não-ditos. Entretanto, a ambigüidade participa de forma difusa nos processos de deliberação do grupo e de tomada de decisões e, ao não ser explicitada pelos sujeitos, seu impacto não é passível de ser reconhecido e suas conseqüências podem levar o grupo a se sentir impotente diante das dinâmicas que ela gera, tais como a dispersão dos objetivos, dicotomizações de posições e conseqüentes rupturas, ao falhar na sua função de indiferenciação dos sentidos em conflito.

A pesquisa sugere que o estudo de seus processos pode ajudar na compreensão das dimensões e impactos desse fenômeno na constituição do projeto da Economia Solidária, uma vez que os espaços de ambigüidade deslocam o investimento subjetivo e produtivo para os impasses grupais vividos pelos membros que, caso fossem explicitados e negociados, seriam integrados aos processos deliberativos evitando a dispersão que dificulta o alcance do objetivo final de produção da cooperativa.

A proposta de formação em cooperativismo visa a mudança no modo de estabelecimento das relações sociais no trabalho, de um modelo de subordinação para um modelo de emancipação. Esta proposta diferencia e dissocia o modelo autogestionário do heterogestionário, de forma a compreender a formação em cooperativismo como um processo de transformação das práticas e discursos sobre e nas relações de trabalho.

Na prática da formação em cooperativismo, cria-se um ambiente propício para que diferentes ordens de discursos convivam no espaço da cooperativa, e nesse contexto são trazidas as diferentes crenças individuais. São estas crenças e pressupostos diferenciados que buscam no grupo espaço de reconhecimento para que o grupo responda coletivamente, construindo suas estratégias práticas e discursivas na busca de superação de seus sentidos implícitos para uma

conscientização a partir desta nova relação que exige muito mais diálogo e reconhecimento das diferenças.

O modelo heterogestionário nas empresas se apresenta de forma rígida e inflexível pois dele depende o estabelecimento das hierarquias internas, é um modelo apoiado em um projeto ideológico predeterminado que impõe uma subordinação a todo o rol de sentidos, de leis e práticas de normas que vão reger sua organização e mesmo neste contexto, vários autores analisam a ambigüidade como uma possibilidade estratégica de manifestação da diversidade de interpretações individuais.

Diferente do modelo heterogestionário, a proposta da Economia Solidária ao ter como ideal a autonomia por meio da autogestão, coloca seus sujeitos diante de escolhas e tomadas de decisões coletivas, de forma que eles tenham que se comprometer com a negociação desses diferentes sentidos. Entretanto, a partir dos relatos pode-se perceber que esse processo ocorre de forma ambígua nas relações, e implicitamente, seus membros podem se mobilizar para encontrar estratégias para não reconhecer as diferenças. A ambigüidade se torna neste processo, um mecanismo de indiferenciação, e assim, funciona como um modo de não confrontar os diferentes objetivos e expectativas de seus membros. Para evitar os possíveis conflitos decorrentes das diferenças, o grupo passa a lidar com a ambigüidade e não com as diferenças, para talvez não se depararem com o fato de que objetivamente o projeto exige uma tomada de decisão na escolha do objetivo do grupo. Por um lado a ambigüidade e por outro a negociação dos diferentes objetivos comuns, estas são apenas duas das dinâmicas que atuam na busca de uma coesão necessária para o grupo se constituir enquanto uma coletividade e não uma soma de individualidades.<sup>546</sup>

As manifestações da ambigüidade são observáveis no discurso dos cooperados, tanto nas relações de conflito em momentos de crise e em situações de dissenso no grupo, quanto em alguns momentos de consenso onde se procura uma unidade entre diferentes elementos, diferentes ideologias e sentidos, tornando muitas vezes indiferenciadas as diferenças. Este fenômeno de indiferenciação ocorre quando o grupo não explicita as diferenças internas, optando por manter uma suposta homogeneidade que dê ao grupo a possibilidade de não confrontar as diferenças. Até mesmo as contradições podem se tornar ambíguas quando não são reconhecidos seus pontos de tensão, quando o grupo busca resolver as diferenças com uma provisória harmonia interna. As ambigüidades que apareceram nas entrevistas realizadas estão relacionadas às questões que permeiam os discursos e sentidos construídos na relação com a equipe da Incubadora pois seus técnico-formadores interagem e explicitam suas expectativas, assim como orientam a tomada de decisão do grupo.

Alguns grupos assumem a proposta da Economia Solidária como uma política de transformação social, ideal construído e assumido pelos técnicos que atuam junto aos grupos cooperativistas. Ao mesmo tempo, a cooperativa se propõe a relacionar-se em um mercado competitivo, abrindo assim um espaço para a busca de unidade entre diferentes, para a

---

546 SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p.30.

assimilação de sentidos opostos. Para estes grupos, é necessário garantir uma renda, uma autonomia, sem isolamento, redes de troca, sem dependência, a circulação de mercadorias, sem competitividade, trocas, sem exploração. E qual é a medida justa das trocas, das relações, das circulações de mercadorias? Neste processo, o grupo faz escolhas sobre suas práticas, sendo a ambigüidade uma forma de planejar e organizar essa multiplicidade de possibilidades na cooperativa.

Contudo, a ambigüidade não é apenas política ou ideológica, assim como a experiência grupo não é somente política e ideológica. Ela é também uma experiência emocional, afetiva, relacional, moral, organizacional, contendo uma gama de divergências e convergências internas que tornam a rede de relações uma rede bastante complexa. A ênfase na inter-relação, na dinâmica e na negociação grupal exige a participação constante dos membros, com suas opiniões, escolhas, decisões e experiências. Estas participações exigem um posicionamento que poderia ser similar a uma busca de integração, de unidade e de coerência nas práticas sociais e na proposta política do grupo. Estes processos envolvem aspectos tanto políticos e ideológicos, quanto aspectos religiosos, familiares, de experiências anteriores em diferentes grupos sociais.

Na tentativa de construir novas práticas e reflexões acerca da complexa proposta da Economia Solidária em um mundo capitalista, tanto os técnicos quanto os membros da cooperativa buscam resgatar valores que são significados de forma semelhante nas suas histórias de vida. Na tentativa de constituir uma nova coesão interna, o grupo busca dar uma unidade às diferenças, uma coerência entre elementos e sentidos díspares, que permanecem indiferenciados na tentativa de dar coesão e unidade aos discursos e práticas grupais. Até mesmo porque, fora da cooperativa também não existe um modelo puro, existindo competição na família e na igreja, e cooperação na empresa e no mercado de bens e serviços.

Considerando a análise do discurso ambíguo, tanto no grupo da cooperativa, quanto no grupo da incubadora, pode-se perceber que a ambigüidade pode se apresentar em um discurso que mantém latentes os conflitos e diferenças entre os integrantes do grupo. Ao manter latente ela possibilita uma integração entre os membros para que compartilhem seus objetivos e expectativas complementares. Assim a construção das ambigüidades pode servir como estratégia organizacional para minimizar as diferenças.

Entretanto, se for postergada a necessidade de explicitação destas diferenças e se o grupo não se sentir seguro para expor os conflitos, estas diferenças latentes podem ser detonadoras de rupturas nos momentos de tomada de decisão que explicitam uma escolha por um dos pontos antagônicos do grupo. Acredita-se que a construção de um espaço de explicitação destas diferenças, que promova a busca de sua complementaridade, pode minimizar as rupturas internas no grupo e possibilitar a convivência dos diferentes sem que haja fragmentações internas.

Assim, a ambigüidade pode ser percebida como uma forma de postergação das confrontações das diferenças e dos conflitos, gerando uma instabilidade no grupo, que passa a perceber as diferenças como ameaçadoras. Entretanto, na tomada de decisão, que são momentos nos quais estas diferenças mais impactam, por não terem sido explicitadas e negociadas, estas

diferenças podem gerar uma ruptura interna no grupo, incidindo na saída de membros de forma definitiva.

Estas rupturas e fragmentações podem potencializar, na percepção dos integrantes do grupo, o aspecto negativo das diferenças para a coesão interna, e estas diferenças podem passar a ser percebidas como ameaçadoras para a coesão do grupo. Esta percepção acerca das diferenças pode impactar em uma maior produção da ambigüidade e recusa de explicitação das diferenças internas, contribuindo para a redução dos espaços de explicitação e negociação das expectativas e objetivos diferentes do grupo. Infere-se que, quando esses espaços de explicitação e negociação de sentidos são reduzidos, se reproduzem práticas mais heterogestionárias de organização grupal. Nesses momentos, a ambigüidade estaria associada a um processo de reprodução de um modelo heterogestionário e da descaracterização das práticas autogestionárias.

A análise sugere que um conflito latente que é evitado pelo grupo pode levar seus membros a confrontar as diferenças e os conflitos, quando não é mais possível ignorar as diferenças entre os indivíduos, ou entre objetivos, intenções, valores, normas e concepções na experiência grupal nos momentos de tomada de decisão. Esta confrontação pode levar a rupturas, e esta oscilação entre rupturas e aparente coesão, poderá manter a ambigüidade como forma de evitar os conflitos e manter as diferenças implícitas por meio de uma aparente coesão interna no grupo.

Como os objetivos da Economia Solidária podem ser conflitantes; tais como a inserção de todos no grupo por um lado e a inserção do grupo no mercado, por outro, é preciso compreender que a articulação dos objetivos dos cooperados com os objetivos da Economia Solidária não pode ser considerada como um aspecto secundário do processo.

Os objetivos que levam à vinculação dos integrantes ao projeto gerarão uma expectativa em relação à proposta da Economia Solidária que nem sempre poderá ser integrada nas tomadas de decisão do grupo. Assim, é importante explicitar as limitações e os percalços de um projeto baseado na Economia Solidária. A multiplicidade de expectativas e objetivos individuais pode levar a um esvaziamento dos sentidos da proposta por comportar diferenças antagônicas dentro do grupo, como por exemplo quando o sentido de solidariedade passa a ser significado como uma forma de assistência que o cooperado irá receber do grupo e o sentido de ser dono como forma de assegurar autonomia individual na tomada de decisões. Deixar implícitas as limitações do projeto pode gerar no grupo frustrações e sofrimentos e esvaziar o sentido da Economia Solidária como proposta de emancipação por meio da democratização das relações de trabalho e de inserção destes trabalhadores no mercado, levando a expectativas que podem levar a um extremo ou outro este discurso: a busca por enriquecimento e a busca por assistência e proteção social.

A busca de garantir os vínculos anteriores à formação da cooperativa, como o de parentesco, amizade e liderança comunitária, podem gerar no grupo uma sobreposição de sentidos em relação ao papel de cooperado. Em vários momentos dos relatos, os cooperados explicitam esta sobreposição, como uma dificuldade em construir no grupo o enfoque no projeto da cooperativa, pois mesmo considerando que um membro possa ter agido de forma contrária ao

cooperativismo, seus amigos e parentes o defendem a fim de garantir as relações estabelecidas anteriormente ao projeto.

Assim também, a busca de manter seu papel como líder comunitário, um cooperado pode exigir o apoio daqueles que, em outros contextos, externamente à cooperativa apóiam sua liderança. O compartilhamento de papéis e a sobreposição de expectativas internas e externas à cooperativa podem levar a uma ambigüidade em relação à construção de vínculos democráticos entre os cooperados, como participantes de um projeto cooperativista, no qual compartilham outros interesses, diferentes daqueles defendidos na associação de moradores ou em outras relações externas à cooperativa.

A sobreposição de papéis e a ambigüidade em relação à identificação do grupo como cooperados pode ser percebida como um processo de identificação e diferenciação entre os membros, que oscila entre formas de identificação ambígua e formas de identificação conflitantes. Ao se identificarem internamente como parentes, eles deixam em segundo plano sua identidade como cooperados, substituindo sentidos e objetivos internos na cooperativa, que geram posteriormente conflitos internos no grupo.

Ao se diferenciarem internamente entre cooperados novos e antigos explicitam diferentes identificações que geram uma fragmentação no grupo. Quando buscam identificação interna sobrepõem objetivos e expectativas contrários entre si, gerando novamente uma ambigüidade em relação ao sentido de ser membro da cooperativa. Por vezes se diferenciam entre trabalhadores e líderes que, ao mesmo tempo em que geram uma diferenciação interna também sobrepõem sentidos à identidade de cooperado que são trazidos de relações hierarquizadas de fora da cooperativa. Internamente, os membros da cooperativa podem construir relações em torno do papel de cooperado nas práticas de trabalho autogestionário e na busca de priorização dos objetivos comuns ao grupo.

Pode-se perceber que a ambigüidade na cooperativa assume diferentes funções na dinâmica grupal, tanto no sentido de integrar os diferentes para que trabalhem em um objetivo comum quanto de sobreposição de sentidos para manutenção de relações hierarquizadas. Assim, a mesma ambigüidade pode assumir diferentes funções nas dinâmicas do grupo: as que ajudam a promover a reprodução do poder e da ideologia capitalista e as que ajudam a integrar os novos sentidos da experiência da Economia Solidária.

A ambigüidade está em uma fronteira intermediária que tanto possibilita um caminho de elaboração e superação de conflitos e fundar um novo sentido que estructure novas relações, como pode reproduzir práticas, mantendo o conflito encoberto para a manutenção de sentidos pré-estabelecidos. Nessa dinâmica, a ambigüidade integra diferentes sentidos que podem anteceder a explicitação dos conflitos para superá-los a fim de se criar uma nova via de negociação, quanto encobri-los e mantê-los implícitos, dificultando sua explicitação, reproduzindo relações de poder.

A análise da ambigüidade no discurso também sugeriu uma função de mascaramento de sentidos para a substituição de outros sentidos criando uma representação que não corresponde as motivações e intenções dos sujeitos. Ao analisar a manifestação e seu papel na dinâmica

grupais, percebeu-se que a ambigüidade discursiva tem como dinâmica um deslocamento dos sentidos em diferentes contextos, a condensação de sentidos que se referem a experiências similares, ou a sobreposição de sentidos que de certa forma se complementam para fortalecer um ao outro.

A análise da ambigüidade revelou alguns desafios no processo de negociação de sentidos no projeto da Economia Solidária. O processo de negociação é construído coletivamente e a ambigüidade pode abrandar as diferenças, como um mecanismo que dificulta a percepção de diferenças importantes para pensar a estruturação do projeto. Ou seja, ao abrandar as diferenças, a ambigüidade pode produzir uma dificuldade em se perceber as possibilidades que estas diferenças teriam no desenvolvimento de estratégias de viabilização do projeto da Economia Solidária. O não reconhecimento dessas diferenças pode levar os indivíduos a ignorarem aspectos importantes no processo de integração dos objetivos de viabilização econômica dos empreendimentos a partir de práticas autogestionárias. Como o desenvolvimento da organização autogestionária depende de uma construção coletiva, ela depende também do reconhecimento das diferenças no grupo para que suas práticas não sejam impostas de forma heterogestionária por aqueles indivíduos que tem seus sentidos mais legitimados por meio das relações de poder e por lugares de saber instituídos socialmente, ou no grupo.

O objetivo desse trabalho foi explicitar a função e os mecanismos da ambigüidade na estruturação de um projeto de Economia Solidária. A partir da análise do discurso é possível perceber que a ambigüidade tem outras conseqüências além da sua função de abrandar os conflitos por meio da indiferenciação das diferenças tais como as rupturas entre membros que resultam na saída de integrantes do projeto, e a fragilização das relações internas. Essas conseqüências, que a ambigüidade traz no seu processo de indiferenciação no grupo geram desafios para os membros da incubadora, que não são diagnosticados como sendo os desafios decorrentes dessa indiferenciação, dessa falta de espaço para a negociação de sentidos, desses desafios para se explicitar as dúvidas e as incertezas. Esse processo de negociação das diferenças compreende uma construção coletiva que, inicialmente, tem como objetivo integrar as diferentes áreas, as diferentes formas de pensamento, as diferentes contribuições no projeto da Economia Solidária.

Durante as entrevistas foi possível perceber a disponibilidade individual tanto dos membros da cooperativa quanto dos técnicos da incubadora em refletir sobre o contexto da Economia Solidária e os aspectos que envolvem seus desafios. A análise dos relatos igualmente revelou um esforço dos integrantes da incubadora na busca de compreender os diferentes aspectos que estão envolvidos nos desafios de se formar um projeto pautado na proposta da Economia Solidária. Este trabalho, ao analisar a ambigüidade revelou que ela, ao buscar fazer a integração das diferenças no contexto da incubadora, produz alguns desafios para a transformação das relações de trabalho.

Essa pesquisa buscou contribuir para refletir sobre aqueles desafios que são intensificados pelas ambigüidades presentes na dinâmica de estruturação do projeto e que se

forem compreendidos, podem ajudar a desenvolver estratégias para a negociação de sentidos diferentes e conflitantes. As ambigüidades analisadas nos relatos dos membros da incubadora parecem explicitar aspectos que são dificilmente percebidos pelos sujeitos, por serem conflitantes com as suas intenções, desejos e objetivos de contribuir para a implementação da proposta da Economia Solidária. O conflito entre as práticas que se reproduzem no cotidiano e o desejo de ver essas práticas transformadas pode gerar uma tensão que leva a produção de ambigüidades para a amenização desses conflitos individuais e coletivos.

Esta amenização é mantida por um processo de não reconhecimento do conflito e portanto um não reconhecimento entre um discurso transformador e práticas reprodutivistas, pois seus membros buscam a superação da desigualdade e a construção de um espaço mais coletivo e solidário. Na análise dos relatos dos técnicos, percebe-se uma busca constante pela superação daquelas dificuldades que estão impedindo a concretização da proposta da Economia Solidária nas práticas da incubadora e da cooperativa. Muitas vezes essa pesquisa revelou que as dificuldades e desafios que estão dificultando a concretização do projeto da Economia Solidária, tais como a luta de poder, a competitividade no mercado capitalista, as perdas históricas que os grupos sofreram, a falta de financiamento de recursos para a implementação dos projetos, entre outros, exigem dos membros da incubadora uma unidade interna que dê suporte para a manutenção dos ideais da Economia Solidária, manutenção do comprometimento individual com a proposta, e da superação dos desafios coletivamente. A ambigüidade possivelmente tem como função principal no grupo a de compensar a função que teria um objetivo comum: de integração, unidade e coesão interna. Ao compensar a função do objetivo comum que falta ao grupo, a ambigüidade ao mesmo tempo em que funciona na busca de manutenção da unidade grupal, ela também adia a definição deste objetivo comum que traz expectativas tão conflitantes. A ambigüidade assim, predomina nos momentos de crise, quando os objetivos conflitantes são percebidos pelos integrantes como excludentes.

Assim a proposta da Economia Solidária depende de um objetivo coletivamente compartilhado de investimento em um projeto extremamente desafiante e que depende de dedicação individual no projeto coletivo. Portanto, as diferenças individuais se tornam menos importantes do que a necessidade de coesão interna. Entretanto suas conseqüências para a dinâmica grupal podem ser cruciais já que a proposta da Economia Solidária depende do reconhecimento dessas diferenças para que a participação de cada um no grupo seja legítima, desenvolva autonomia, crie espaços para a construção de novas práticas e estratégias autogestionárias e de soluções pensadas coletivamente para os desafios enfrentados pelo grupo. Para que essa discussão ocorra é preciso que os indivíduos reconheçam que suas diferenças ao mesmo tempo em que produzem desafios, conflitos e necessidade de negociação também produzem novos pensamentos, novas reflexões e formas mais participativas de compartilhamento do projeto comum do grupo.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, F. Socialismo autogestionário: uma aspiração e um projecto. In: PELO socialismo autogestionário. Portugal: Base, 1979.
- ADORNO, Theodor W. A teoria freudiana e o padrão da propaganda fascista. **Revista Margem Esquerda**: ensaios marxistas, n. 7, p. 164-190, 2006.
- ADORNO, Theodor W. **The authoritarian personality**. New York: Harper & Row, 1950.
- ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- ALBUQUERQUE, Paulo. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- ALEVATO, H. **Trabalho e neurose**: enfrentando a tortura de um ambiente em crise. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.
- AMATUZZI, M. Experiência: um termo chave para a Psicologia. **Revista Memorandum**, n. 13, p. 8-15, 2007. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a13/amatuzzi05.htm>>. Acesso em: 02 jun. de 2009.
- ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, n. 32, jan./fev. 1998.
- ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 fev. 2010.
- ANDRADA, Cris Fernández. Onde a autogestão acontece: revelações a partir do cotidiano. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 1, p.1-14, jun. 2006. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172006000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 16 fev. 2010.
- ANG, Jaeho. O espetáculo da modernidade: a crítica da cultura de Walter Benjamin. **Revista Novos Estudos**, n. 84, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n84/n84a12.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2010.
- ANZIEU, Didier. **O grupo e o inconsciente**: o imaginário grupal. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.

ACQUISTI, Alessandro; GROSSKLAGS, Jens. Uncertainty, ambiguity and privacy. In: ANNUAL WORKSHOP ON THE ECONOMICS OF INFORMATION SECURITY (WEIS), 4., 2005, Cambridge. **Anais...** Cambridge, 2005.

ARAÚJO, Herton Ellery; SILVA, Frederico A. Barbosa da. Economia solidária: um novo paradigma de política pública? **Mercado de Trabalho**, n. 28, p. 29-37, set. 2005. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_28f.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_28f.pdf)>. Acesso em: jan. 2010.

ARENDR, Hannah. **Origens do totalitarismo**: anti-semitismo, imperialismo, totalitarismo. São Paulo: Cia. das Letras, 1989.

ARISTÓTELES. **Tópicos**: dos argumentos sofísticos. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

ARRAES NETO, Enéas. Entrevista com Prof. Dr. Michael Löwy. **Revista Labor**, v. 1, n. 2, 2009. Disponível em: <[http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/Entrevista\\_sobre\\_marxismo.pdf](http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/Entrevista_sobre_marxismo.pdf)>. Acesso em: 1 fev. 2010.

ARRUDA, Marcos. Socioeconomia solidária. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 232-242.

ASSMANN, Hugo; SUNG, Jung Mo. **Competência e sensibilidade solidária**: educar para esperança. Petrópolis: Vozes, 2000.

ATLAS da economia solidária no Brasil: 2005. Brasília: MTE; SENAES, 2006. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies\\_ATLAS\\_PARTE\\_1.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies_ATLAS_PARTE_1.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Os valores da economia solidária. **Sociologias**, n. 21, jun. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222009000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222009000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 ago. 2009.

AZEVEDO, Creuza da Silva. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1995.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BAPTISTA, Renato de Carvalho. No candomblé nada é de graça...: estudo preliminar sobre a ambigüidade nas trocas no contexto religioso do Candomblé. **Revista de Estudos da Religião**, n. 1, p. 68-94, 2005. Disponível em: <[www.pucsp.br/rever/rv1\\_2005/p\\_baptista.pdf](http://www.pucsp.br/rever/rv1_2005/p_baptista.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

BARBIERO, Alan. Brasis ou Brasil?: reflexões para uma sociologia da ambigüidade brasileira universidade e sociedade. **ANDES**, v. 9, n. 20, p. 11-14, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. *Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.*

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BAUMGARTEN, Maíra. Sociedade e conhecimento: ordem, caos e complexidade. **Sociologias**, v. 8, n. 15, p.16-23, 2006.

BEAUVOIR, Simone de. **Moral da ambigüidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

BENJAMIN, César et al. **A opção brasileira**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1998.

BENJAMIN, Walter. A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. In: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. São Paulo: Brasiliense, 1994. v. 1.

BENJAMIN, Walter. Sobre o conceito de história. In: BENJAMIN, Walter. **Magia, técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BERTUCCI, Ademar de Andrade; SILVA, Roberto Marinho Alves da. Das alternativas de sobrevivência à economia solidária: a trajetória da Cáritas brasileira. **Proposta**, n. 97, jun./ago. 2003. Disponível em:  
<<http://www.fase.org.br/projetos/vitrine/admin/Upload/1/File/Proposta97/ademareroberto97.pdf>>.  
Acesso em: 02 fev. 2010.

BLEGER, José. **Simbiosis y ambigüedad**: estudio psicanalítico. 3. ed. Buenos Aires: Paidós, 1975.

BOLLE, Willi. O arcaico e o moderno na obra de Walter Benjamin: a metrópole como espaço imagético. **Revista do NAEA**, n. 55, jan. 1996. Disponível em:  
<[http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler\\_publicacao.php?id=128](http://www.ufpa.br/naea/gerencia/ler_publicacao.php?id=128)>. Acesso em: 02 jun. 2009.

BORDIEU, Pierre. **Homo academicus**. Argentina: Siglo, 2002.

BORNHEIN, Gerd Alberto. Tecnologia e política. **Revista Universidade e Sociedade**, Brasília, ano 1, n. 1, p. 08-12, 1991.

BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **O que é economia solidária**. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria\\_oque.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp)>. Acesso em: 02 jan. 2010. p. 04.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador. **Resolução n. 560**, de 28 de novembro de 2007. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/resolucoes/2007/r\\_20071128\\_560.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/resolucoes/2007/r_20071128_560.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

BRUNELLI. **O sucesso está em suas mãos**: análise do discurso de auto-ajuda. 2004. 149f. Tese (Doutorado em Lingüística)– Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

BULLOCK, Marcus et al. (Ed.). **Walter Benjamin**: selected writings. Cambridge, MA: Harvard University, 2004.

BURSZTYN, Marcel; SAYAGO, Doris. A tradição da ciência e a ciência da tradição: relações entre valor, conhecimento e ambiente. In: GARAY, Irene; BECKER, Bertha. **Dimensões humanas da biodiversidade**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CAILLÉ, Alain. **A antropologia do dom**: o terceiro paradigma. Petrópolis: Vozes, 2002.

CAILLÉ, Alain. Nem holismo nem individualismo metodológicos: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, p. 5-37, out. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69091998000300001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69091998000300001&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

CALLADO, Maria Tereza de Castro. Ética e revolução para uma reelaboração da lei no pensamento de Benjamin Walter. **Revista de Filosofia**, Fortaleza, v. 4, n. 7, 2007. Disponível em: <[http://www.uece.br/kalagatos/dmdocuments/V4N7\\_etica\\_e\\_revolucao\\_tereza\\_callado.pdf](http://www.uece.br/kalagatos/dmdocuments/V4N7_etica_e_revolucao_tereza_callado.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

CANÇADO, Márcia. **Manual de semântica**: noções básicas e exercícios. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto e Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, 2006.

CASSIRER, E. **Ensaio sobre o homem**: introdução a uma filosofia da cultura humana. São Paulo: Martins Fontes, 2005. p. 359

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 12.

CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança do trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

CHAVES, Rafael; MONZÓN, José Luis. Economia social y setor no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 37, p. 7-33, abr. 2001. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17403702.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

COHN, Gabriel. As diferenças finas: de Simmel a Luhmann. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, out. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69091998000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091998000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 jun. 2009.

COLLI, Juliana Marília. O “salário por peça” e sua reposição nas novas formas de trabalho à facção. **Estudos de Sociologia**, n. 5, 1998. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/index.php/estudos/article/viewFile/884/743>>. Acesso em: 30 jul. 2009.

CONSTANTINO, Alexandre Krüger. A economia solidária e os novos movimentos sociais: um caso paradigmático? **Revista de Economia Solidária e Ação Cooperativa – ESAC**, v. 2, n. 2, p. 112-128, jul./dez. 2007. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/publicacoes\\_cientificas/images/stories/Publicacoes/esacv2n2/04.pdf](http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/Publicacoes/esacv2n2/04.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2009.

CORAGGIO, J. L. La economía social como vía para outro desarrollo social. **Pobreza Urbana y Desarrollo**, Año 9, n. 21, p. 57-62, 2003. Disponível em: <[www.urbaed.unqs.edu.ar](http://www.urbaed.unqs.edu.ar)>. Acesso em: 16 out. 2003.

CORAGGIO, Jose Luis. Economia do trabalho. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

COSTA, Carlos Alberto Franco; CULTI, Maria Nezilda; SOUZA, Armando Lirio. As dimensões da economia solidária no Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Unifor, 2006. Disponível em: <[http://www.sober.org.br/palestra/anais\\_sober\\_final\\_4\\_16.pdf](http://www.sober.org.br/palestra/anais_sober_final_4_16.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

COSTA, Jurandir Freire. Narcisismo em tempos sombrios. In: FERNANDES, Heloisa R. (Org.). **Tempo do desejo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

CRUZ, Antonio. É caminhando que se faz o caminho: diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. **Revista Cayapa**, v. 4, n. 8, p. 38-57, dic. 2004.

CUNHA, G. C. **Economia solidária e políticas públicas**: reflexões a partir do caso do programa incubadora de cooperativas, da prefeitura municipal de Santo André, SP. 2002. Dissertação (Mestrado)– Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://lakh.unm.edu/handle/10229/27124>> . Acesso em: 02 jul. 2009.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

DARRÉ, J. P. **A produção de conhecimento para a acção**: argumentos contra o racismo da inteligência. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DEMO, Pedro. **Solidariedade como efeito de poder**. São Paulo: Cortez, 2002.

DERRIDA, J. **Posições**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 26.

DICIONÁRIO Sacconi da língua portuguesa. 10. ed. São Paulo: Atual, 1996.

DOMINGUES JUNIOR, Paulo Lourenço. Estado, políticas públicas e cooperativismo. **Revista Libertas**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, p.118 -131, dez. 2006. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/revistalibertas/files/2010/01/artigo06\\_1.pdf](http://www.ufjf.br/revistalibertas/files/2010/01/artigo06_1.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2009.

DOMINGUES, Marco Paulo Tavares Sousa. Economia solidária: a economia real do desenvolvimento sustentável. In: **COLÓQUIO IBÉRICO DE COOPERATIVISMO E ECONOMIA SOCIAL**, 5. 2009, Santarém, Portugal. **Anais...** Santarém, 2009.

EID, Farid; CHIARIELLO, Caio Luis. Organização do trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses. **Revista de Economia**, v. 35, n. 2, p. 61-81, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/economia/article/viewFile/16702/11101>>. Acesso em: 02 set. 2009.

EISENBERG, E. M. Ambiguity as strategy in organizational communication. **Communication Monographs**, n. 51, p. 227–242, 1984. Disponível em: <[http://www.sagepub.com/upm-data/13165\\_Chapter1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/13165_Chapter1.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

ELIAS, Norbert; SCOTSON, John. **Los establecidos e os outsiders**: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

ELLSBERG, Daniel. **Risk, ambiguity, and decision**. New York; London: Garland, 2001.

EMPSON, William. **Seven types of ambiguity**. London: Peregrine, 1963.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, E. Acerca da psicologia social, da análise institucional, da psicossociologia e da esquizoanálise. **Psicologia em Revista**, v. 12, n. 20, p. 263-272, dez. 2006. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/256/265>>. Acesso em: 02 nov. 009.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. IN: ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ENRIQUEZ, E. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. Prestes; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ESPINOZA, Baruch. **Ética**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. Parte 2, Proposição 18.

FACIOLI, Adriano Machado. **O poético e a clínica: da verdade à ambigüidade**. 1999. 143f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

FERREIRA, M. C. L. **Da ambigüidade ao equívoco: a resistência da língua nos limites da sintaxe e do discurso**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

FLORIANI, Dimas. Ciências em trânsito, objetos complexos: práticas e discursos socioambientais. **Ambiente e Sociedade**, v. 9, n. 1, p. 65-80, jan./jun. 2006.

FONTES, B.; STELZIG, S. Sobre trajetórias de sociabilidade: a idéia de relé social como mecanismo criador de novas redes sociais. **Revista Política & Sociedade**, v. 3, p.1-12, 2008. Disponível em: <[http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/breno\\_sabina.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/breno_sabina.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2000. (Coleção Leituras Filosóficas).

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1999.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 14. ed. Rio de Janeiro: GRAAL, 1999.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, D. E; RABINOW, P. (Org.). **Michel Foucault: uma trajetória filosófica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia: análise & dados**, v. 12, n. 01, jul. 2002. Disponível em: <<http://wiki.dcc.ufba.br/pub/PSL/EconomiaSolidaria/EconomiaSolidria-FronteirasConceituais.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2009.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

FREITAG, Bárbara. **Itinerários de Antígona: a questão da moralidade**. São Paulo: Papyrus, 1997

FREUND, J. La théorie de la forme de Simmel éclairée par ses conceptions esthétiques. **Sociétés**, n. 11, p. 8-10, 1986.

FUKS, Lucia Barbero. Narcisismo e vínculos na atualidade. **Percursos: revista de psicanálise**, v. 15, n. 30, 2003.

GADET, F.; HAK, T. **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux**. 3. ed. São Paulo: Unicamp, 1997.

GAIGER, L. I. G. A dimensão empreendedora da economia solidária: notas para um debate necessário. **Outra Economia**, v. 2, n. 3, 2008. Disponível em: <[www.riless.org/outraeconomia](http://www.riless.org/outraeconomia)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

GAIGER, L. I. G. A economia solidária e o projeto de outra mundialização. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582004000400006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582004000400006)>. Acesso em: 02 dez. 2009.

GAIGER, L. I. G. Apontamentos sobre a natureza do vínculo solidário na vida econômica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 29., 2005, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 2005. Disponível em: <[http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/13/Apontam\\_natur\\_vinc\\_solid.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/13/Apontam_natur_vinc_solid.doc)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

GAULEJAC, V. Historias de vida y sociología clínica. **Temas Sociales**, Santiago del Chile, v. 23, mayo, 1999.

GAULEJAC, V. de. Psicossociologia e sociologia clínica. In: ARAÚJO, J. N. G. de; CARRETEIRO, T. C. (Org.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 35-47.

GADOTTI, Moacir; GUTIERREZ, Francisco (Org.). **Educação comunitária e economia popular**. São Paulo: Cortez, 1993. (Coleção questões da nossa época; v. 25).

GIDDENS, Anthony. **A estrutura de classes das sociedades avançadas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GIRARD-NUNES, *Christiane*. Os elos horizontais da economia solidária: desafios e perspectivas. In: MARTINS, Paulo Henrique; NUNES, Brasilmar Ferreira (Org.). **A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea**. Brasília: Paralelo 15, 2004.

GIROUX, Hélène. It was such a handy term: management fashions and pragmatic ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, Sep. 2006.

GOFFMAN, Erwing. **A representação do eu na vida cotidiana**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004 (1993; 1985).

GOGOLA, Aloize. **Economia popular: origem, natureza, dimensão e significado das formas emergentes de auto-ocupação econômica dos excluídos do trabalho assalariado no Brasil**. 2007. 200f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico)- Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://dSPACE.c3sl.ufpr.br/dSPACE/bitstream/1884/14560/1/gogola.PDF>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

GOMES, Rosemary; MANCE, Euclides André. Construindo a socioeconomia popular e solidária no Brasil. **Revista Proposta**, n. 93/94, jun./nov. 2002. Disponível em: <<http://www.solidarius.com.br/mance/biblioteca/construindo.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

GORZ, André. **Misérias do presente, riqueza do possível**. São Paulo: Annablume, 1997.

GREIFELD, Katrin. La ambigüedad cultural como estrategia de resistencia. **Estudios sobre la Cultura Contemporánea**, v. 3, n. 7, Sep. 1989. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31630710>>. Acesso em: 02 jul. 2009.

GUERRA, Pablo. Economía de la solidaridad: consolidación de un concepto a veinte años de sus primeras elaboraciones. **Revista OIKOS**, n. 17, 2004. Disponível em: <[http://www.edicionesucsh.cl/oikos/oikos17/17\\_02.pdf](http://www.edicionesucsh.cl/oikos/oikos17/17_02.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

HARDER, Eduardo. **A definição da autonomia privada nas sociedades cooperativas**: função social e princípio da democracia. 2005. Dissertação (Mestrado em Direito)- Departamento de Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

HESPANHA, A. M. Categorias: uma reflexão sobre a prática de classificar. **Análise Social**, v. 38, n. 169, p. 823-841, 2004. Disponível em: <<http://analisesocial.ics.ul.pt/?no=101000100020>>. Acesso em: 02 jun. de 2009.

HOGARTH, Robin M.; KUNREUTHER, Howard. Decision making under uncertainty: the effects of role and ambiguity. In: HELLER F. (Ed.). **Decision making and leadership**. Cambridge: Cambridge University, 1992. p. 189-212.

HOLZMANN, L. **Operários sem patrão**: gestão cooperativa e dilemas da democracia. São Carlos: EdUFSCar, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia Informal Urbana**: 2003. [S.l.]: IBGE, 2005. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impressao.php?id\\_noticia=366](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=366)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. Statement on the co-operative identity. May 2007. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

IVO, Anete B. L. Georg Simmel e a "sociologia da pobreza". **Cadernos CRH**, v. 21, n. 52, p. 171-180, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792008000100013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792008000100013)>. Acesso em: 02 jan. 2010.

JESUS, Paulo; TIRIBA, Lia. Cooperação. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

KANG, Jaeho. O espetáculo da modernidade: a crítica da cultura de Walter Benjamin. **Revista Novos estudos**, n. 84, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n84/n84a12.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2010.

KRAYCHETE, Gabriel. Economia popular solidária: sustentabilidade e transformação social. In: SEMINÁRIO ECONOMIA DOS SETORES POPULARES: SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, Universidade Católica de Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.capina.org.br/download/semi/gkrxtsemi.pdf>>. Acesso em: 02 fev.

LASHWAY, Larry. Las estrategias de un líder. **Eric Digest**, abr. 1996. Disponível em: <<http://www.ericdigests.org/2003-3/lider.htm>>. Acesso em: 23 fev. 2008.

LAVILLE, Jean-Louis. Do século 19 ao século 21: permanência e transformações da solidariedade em economia. **Revista. Katálysis**, v. 11, n.1, p. 20-42, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802008000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802008000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 jun. 2010.

LAVILLE, Jean-Louis; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Impasses, avanços e desafios da ação pública em economia solidária: uma perspectiva comparada Brasil-França. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL MERCADO DE TRABALHO E GÊNERO: comparações Brasil-França, 2007, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV, 2007. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/seminario/ecosol/Laville-Genauto-sem-Campinas.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2009.

LAVILLE, Jean-Louis; NYSENS, Marthe. **Les services sociaux entre associations, état et marche**: l'aide aux personnes âgées (sous la direction de). Paris: La Découverte, 2001. Disponível em: <<http://www.erudit.org/revue/nps/2002/v15/n2/008927ar.pdf?mode=fond&idfond=1&lettre=>>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

LE VEN, Michel. História oral de vida: o instante da entrevista. In: SIMSON, Olga Rodrigues de Moraes von (Org). **Os desafios contemporâneos da história oral**. Campinas: CMU; Unicamp, 1997.

LEVY, A. O vínculo entre história individual e história coletiva. **Revista do Mestrado em Psicologia de Comunidades e Ecologia Social**, v. 3, n. 6, 1995.

LIMA, Jacob C. Trabalho informal, autogestionário e gênero. **Sociedade e Cultura**, v. 9, n. 2, p. 303-310, jul./dez. 2006. Disponível em: <[www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/viewFile/478/405](http://www.revistas.ufg.br/index.php/fchf/article/viewFile/478/405)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

LIPIANSKY, E. M. **Comment se forme l'identité des groupes**. Paris: Sciences Humaines, 1998.

LISBOA, Armando de Melo. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109–115, jul./set. 2005. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-01.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

LISNIEWSKI, Simone Aparecida. **Identidade de grupo na formação de uma cooperativa popular**. 2004. Dissertação (Mestrado em Direito)- Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2004.

LISNIEWSKI, Simone Aparecida. **Identidade de grupo na formação de uma cooperativa popular**. 2004. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

LOPES, José Rogério. Cidade, subjetividade e território: representações de moradores de favelas. **Interações**, Campo Grande, v. 8, n. 1, mar. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-70122007000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122007000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 mar. 2009.

LÖWY, Michael. **Walter Benjamin**: aviso de incêndio: uma leitura das teses “sobre o conceito de história”. São Paulo: Boitempo, 2005.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: um estudo de caso nenhum contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4 , n. 1, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482005000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 jul. 2009.

MAINGUENEAU. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

MANCE, Euclides André. **A revolução das redes**: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. Petrópolis: Vozes, 1999.

MANZANO, Nivaldo T. A defesa das versões contra o fato. **Observatório da Imprensa**. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos/spe150520022.htm>>. Acesso em: 02 fev.2010.

MARKOVÁ, Ivana. **Dialogicidade e representações sociais**: as dinâmicas da mente. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Ideologia alemã**. São Paulo: Moraes, 1984.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Ideologia alemã**. 6. ed. São Paulo: HUCITEC, 1987.

MEDEIROS, Alzira; MARTINS, Paulo Henrique (Org.). **Economia popular e solidária**: desafios teóricos e práticos. Recife: Bagaço, 2003.

MENDES, Cláudio Lúcio. O ambíguo como estratégia de subjetivação. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: as redes de conhecimento e a tecnologia, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, 2005. Disponível em: <<http://www.lab-eduimagem.pro.br/frames/seminarios/pdf/e7clamen.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

MERLEAU-PONTY, M. **A prosa do mundo**. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

MERLEAU-PONTY, M. **O visível e o invisível**. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000. p. 224.

MERLEAU-PONTY, M. **Textos escolhidos**. São Paulo: Abril, 1975. (Os Pensadores, v. 41.).

MERLEAU-PONTY, M. Uma filosofia da ambigüidade. In: MERLEAU-PONTY, M. **A estrutura do comportamento**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

MICHELL, J. Clyde. As redes e a necessidade de definir a entidade social. In: DARRÉ, J. P. **A produção de conhecimento para a ação**: argumentos contra o racismo da inteligência. Lisboa: Instituto Piaget, 2002. p. 251-252.

MONZÓN, José Luis. La economía social como nuevo marco conceptual del cooperativismo agrario: una referencia a los grupos cooperativos. In: JORNADAS COOPERATIVAS EM CANARIAS, 2000, **Anais...** Vasequillo: Universitat de Valencia, 2000. Disponível em: <[www.asescan.com/jornadas/coopagrario/jlmonzon.doc](http://www.asescan.com/jornadas/coopagrario/jlmonzon.doc)>. Acesso em: 16 out. 2003.

MONZÓN, José Luis. Estrategias de desarrollo a través de La creación de microempresa em los nuevos yacimientos de empleo. **Revista de Estudios Cooperativos**, n. 65, p.133-135, 1998. Disponível em: <[http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=1147937&orden=66871](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=1147937&orden=66871)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel**: sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.

MORIN, Edgar. **Atelier ao vivo do pensamento de Edgar Morin**. São Paulo: SESC, 2000. Palestra realizada em evento do SESC em agosto de 2000. Disponível em: <<http://edgarmorin.sescsp.org.br/>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

MOTCHANE, Jean-Loup. Economia social e economia solidária: alibi ou alternativa ao neoliberalismo? **Adverso**: Jornal da ADUFRGS, n. 68, set. 2000. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/txt/alibi.doc>>. Acesso em: 02 set. 2009.

MURPHY, M. G.; DAVEY, K. M. Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values. **Human Resources Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 17-32, jan. 2002.

MURICY, K. Benjamin: política e paixão. In: CARDOSO, S. et al. **Os sentidos da paixão**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

NASCIMENTO, Claudio. A autogestão e o "novo cooperativismo". In: SEMINÁRIO NACIONAL DE AUTOGESTÃO, 2003, Joinville, Santa Catarina. **Anais...** Brasília: MTE, 2003. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_autogestaocooperativismo.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_autogestaocooperativismo.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2009.

NASCIUTTI, J. C. R. A questão do poder ideológico nas instituições: uma análise psicossocial clínica. **Revista do Mestrado em Psicologia de Comunidades e Ecologia Social**, ano 3, n. 6, 1995. p. 28.

NUNES, Brasilmar Ferreira. **Classes e sociabilidade no meio urbano**. Rio de Janeiro: Revista ANPUR, 2009. Disponível em: <<http://vsites.unb.br/ics/sol/itinerancias/grupo/brasilmar/classes.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

NYSENS, Marthe. Economie populaire au sud, économie sociale au nord. In: RÉCONCILIER l'économique et le social: vers une économie plurielle. Paris: OCDE, 1996. p. 95-120.

OLIVEIRA, Luciana Vargas Netto. **Economia solidária e conjuntura neoliberal**: desafios para as políticas públicas no Brasil. 2005. 173f. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/1268/1/DissertLucianaVNO.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

O QUE é economia solidária? São Paulo: Unisol, [20--]. Disponível em: <<http://www.unisolbrasil.org.br/conteudos/saiba-mais/economia-solidaria.wt>>. Acesso em: 02 set. 2009.

ORLANDI, Eni. A questão do assujeitamento: um caso de determinação histórica. **Revista Com(ciência)**, n. 89, jul. 2007. Disponível em <<http://www.cienciamao.if.usp.br/tudo/index.php?midia=com&sort=autores&pag=4>>. Acesso em: 01 dez. 2009.

ORTONY, A. (Ed.) **Metaphor and thought**. 2. ed. 1993. Cambridge: Cambridge University, 1979.

OSÓRIO, L. C. Processos obstrutivos nos sistemas sociais nos grupos e nas instituições. In: ZIMERMAN, D. et al. **Como trabalhamos em grupos**. Porto Alegre: Artmed, 1997. p. 69-74.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987

PALLARES-BURKE, Maria Lúcia Garcia. Entrevista com Zigmunt Bauman. **Tempo Social**, v. 16, n. 1, jun. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702004000100015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702004000100015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 jul. 2007.

PAOLI, Maria Celia. Trabalhadores e cidadania: experiência do mundo público na história do Brasil moderno. **Estudos Avançados**, v. 3, n. 7, p. 40-66, set./dez. 1989. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141989000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141989000300004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 1 jan. 2010.

PARANHOS, Adalberto. **O roubo da fala**: origens da ideologia do trabalhismo no Brasil. São Paulo: Boitempo, 1999.

PAULA, Fátima de. Tensões e ambigüidades em Walter Benjamin: a modernidade em questão. **Plural**, n. 1, p. 106-130, 1994. Disponível em: <[http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/01/artigo\\_6\\_Plural\\_1.pdf](http://www.fflch.usp.br/ds/plural/edicoes/01/artigo_6_Plural_1.pdf) >. Acesso em: 02 fev. 2010.

PAULON, Simone Mainieri. A análise de implicação com ferramenta na pesquisa-intervenção. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822005000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822005000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

PÊCHEUX, M. **O discurso**: estrutura ou acontecimento. Campinas: Pontes, 1990.

PECHEUX, M. **O discurso**: estrutura ou acontecimento. 2. ed. São Paulo: Pontes, 1997.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 2. ed. São Paulo: Unicamp, 1995.

PINTO, João Roberto Lopes. **Economia solidária**: um elogio à associação em tempos de crise. 2004. 202f. Tese (Doutorado)- Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http://www.fbes.org.br/biblioteca22/Joao\\_Roberto\\_tese.pdf](http://www.fbes.org.br/biblioteca22/Joao_Roberto_tese.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

PIRES, Aline Suelen. O trabalho em uma cooperativa incubada: percepções sobre a economia solidária e as relações de gênero. In: ENCONTRO DA ABET, 11., 2009, Campinas. **Anais...** Campinas: Unicamp, 2009. Disponível em: <[http://starline.dnsalias.com:8080/abet/arquivos/15\\_6\\_2009\\_17\\_8\\_41.pdf](http://starline.dnsalias.com:8080/abet/arquivos/15_6_2009_17_8_41.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

POCHMANN, M. Economia solidária: possibilidades e limites. **Mercado de Trabalho**, n. 24, p. 23-34, ago. 2004.

POCHMANN, Márcio. **Economia do microempreendimento informal no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2005. (Texto para discussão, n. 2.).

PRIM, L. F. ; LABALE, Alejandro Raúl González; GOMES, A. E. A economia solidária no Brasil: gênese, principais conquistas e desafios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA, 2., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FENPB, 2006.

PRIM, Lorena de Fátima; BORGES, Cláudia Ronsani; BECHTOLD, Elisete Maria Gastaldi. Subjetividade e economia solidária: o papel da psicologia na extensão da incubadora tecnológica de cooperativas populares. **Psicologia Furb**, 11 out. 2009. Disponível em: <<http://psicofurb.blogspot.com/2009/10/trabalhos-academicos-subjetividade-e.html>>. Acesso em: 02 dez. 2009.

RAMPONE, Bruno Mesquita et al. **Caracterização da economia solidária a partir dos conceitos de marginalidade e superexploração**. Campinas: INCUBADORA IES, Unicamp, [200?]. Disponível em: <<http://www.IncubadoraIES.unicamp.br/drupal/files/Artigo%20GEPES%20de%20PE.pdf>>. Acesso em: jul. 2009.

RATNER, Carl. **A psicologia sócio-histórica de Vygostky**: aplicações contemporâneas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

RAZETO, L. **Economía popular de solidaridad**. Santiago: Conferencia Episcopal de Chile, Area Social, 1985.

RAZETO, Luis. **A centralidade do trabalho e a economia da solidariedade**. Disponível em: <<http://www.economiasolidaria.net/textos/articulos/portugues.php>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

RIBEIRO, João Ubaldo. **Viva o povo brasileiro**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo?** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

ROMERO, Francisco Palazón. Implicación acción-reflexión-acción. **Documentación social, revista de estudos sociais y de sociología aplicada**, n. 92, p. 43-58, jul./sep. 1993.  
Disponível em: <[http://www.caritas.es/Componentes/ficheros/file\\_view.php?MTQ4OTg%3D](http://www.caritas.es/Componentes/ficheros/file_view.php?MTQ4OTg%3D)>.  
Acesso em: 01 fev. 2010.

ROUANET, Sérgio Paulo. As duas modernidades. In: SCHULER, Fernando; SILVA, Juremir Machado da (Orgs.). **Metamorfoses da cultura**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

ROUCHY, J. C. Identificação e grupos de pertencimento In: *ARAÚJO*, José Newton Garcia de; *CARRETEIRO*, Teresa Cristina (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 135.

SANTANA JÚNIOR, G. A Dimensão do adjetivo solidariedade para a economia solidária. In: EIES, 4., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PoliUsp, 2006. Disponível em:  
<<http://www.poli.usp.br/p/agosto.neiva/nesol/Publicacoes/anais%20IV/artigos/Princ%C3%ADpios%20da%20Economia%20Solid%C3%A1ria/A%20DIMENS%C3%83O%20DO%20ADJETIVO%20SOLIDARIEDADE%20PARA%20A%20ECONOMIA%20SOLID%C3%81RIA.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2009.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa; RODRÍGUEZ, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SARTRE, Jean-Paul. **O existencialismo é um humanismo**. São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Os pensadores).

SATO, Leny; ESTEVES, Egeu. **Autogestão: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar**. São Paulo: ADS; CUT, 2002. Disponível em:  
<[http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao\\_Possib\\_Ambig.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/55/Autogestao_Possib_Ambig.doc)>.  
Acesso em: 01 ago. 2009.

SAWAIA, B. B. A crítica ético-epistemológica da psicologia social pela questão do sujeito. In: **Psicologia & Sociedade**, v. 10, n. 2, p. 117-136, jul./dez. 1998.

SENA, Edite Lago da Silva. **A experiência do outro nas relações de cuidado: uma visão merleau-pontyana sobre as vivências de familiares cuidadores de pessoas com doença de Alzheimer**. Florianópolis: UFSC; PEN, 2006.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da et al. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 357-384, maio/jun., 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31247.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

SILVA, Lúcio Buzon da. **Ambigüidades da língua portuguesa: recorte classificatório para a elaboração de um modelo ontológico**. 2006. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação)- Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SILVA, T. T. da; HALL, S.; WOODWARD, K. (Orgs.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SIMMEL, G. A filosofia da paisagem. **Política e Trabalho**, n. 12, set. 1996.

SIMMEL, G. A metafísica da morte. **Política e Trabalho**, n.14, 1998.

SIMMEL, G. A multipertença e a construção das identidades individuais. In: DARRÉ, Jean Pierre. **A produção do conhecimento para a ação: argumentos contra o racismo da inteligência**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134. (Grandes cientistas sociais, 34).

SIMMEL, G. **A ponte e a porta**. **Política e Trabalho**, n. 12, p. 10-14, set. 1996. Disponível em: <<http://cassandra.veras.tripod.com/sociologia/simmel/ponte.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2010. Tradução de Simone Carneiro Maldonado.

SIMMEL, G. Como as formas sociais se mantêm. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 46-58. (Grandes Cientistas Sociais, 34).

SIMMEL, G. Conflito e estrutura do grupo. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 150-164.

SIMMEL, G. Digressão sobre o adorno. In: SIMMEL, Georg. **Secret et sociétés secrètes**. Estrasburgo: Circé, 1991.

SIMMEL, G. O avarento e o esbanjador. **Revista de Ciências Humanas**, v. 43, n. 1, p. 243-248, abr. 2009. Disponível em: <[http://www.cfh.ufsc.br/~revista/rch43/RCH43\\_artigo\\_10.pdf](http://www.cfh.ufsc.br/~revista/rch43/RCH43_artigo_10.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010. Tradução de Simone Carneiro Maldonado.

SIMMEL, G. O problema da sociologia. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 59-60.

SIMMEL, G. O tratamento das desigualdades no seio do grupo. In: DARRÉ, J. P. **A produção de conhecimento para a ação: argumentos contra o racismo da inteligência**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002. p. 249-252.

SIMMEL, G. **Philosophie de la modernité**. Paris: Payot, 2004.

SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

SIMMEL, G. **Schopenhauer y Nietzsche**. Madri: Francisco Beltrán, 1915. Disponível em: <<http://www.inabima.org/Biblioteca/INABIMA/A-L/F/FILOSOF%C3%80/ADENDA/Simmel,%20George%20-%20Schopenhauer%20y%20Nietzsche/Simmel,%20George%20-%20Schopenhauer%20y%20Nietzsche.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

SIMMEL, G. **Schopenhauer y Nietzsche**. Versión Castellana traduzida por José R. Pérez-Bances. Francisco Beltrán: Librería Española Y Extranjera; Liberalos Libros, 1990.

SIMMEL, G. Sociabilidade: um exemplo da sociologia pura ou formal. In: MORAIS FILHO, Evaristo (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 165-181.

SIMMEL, G. Sociologia. In: MORAIS FILHO, Evaristo de (Org.). **George Simmel: sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-134. (Grandes cientistas sociais, 34).

SIMMEL, G. The Sociology of secrecy and of secret societies. **The American Journal of Sociology**, v. 11, n. 4, 1906.

SINGER, Paul. **A economia solidária no PPA de 2008-11**. Disponível em: <<http://www.Incubadora IES.usp.br/drupal/files/Incubadora IES.usp.br/A%20ECONOMIA%20SOLID%C3%80RIA%20NO%20PPA%20DE%202008.doc>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

SINGER, Paul. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142004000200001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 fev. 2010.

SINGER, Paul. Desenvolvendo confiança e solidariedade: as instituições necessárias. In: CICLO DE SEMINÁRIOS: Brasil em desenvolvimento, 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/desenvolvimento/pdfs/desenvolvendo\\_confianca\\_e\\_solidariedade\\_as\\_instituicoes\\_necessarias.pdf](http://www.ie.ufrj.br/desenvolvimento/pdfs/desenvolvendo_confianca_e_solidariedade_as_instituicoes_necessarias.pdf)>. Acesso em: 02 jun. de 2009.

SINGER, Paul. Economia solidária. In: CATTANI, David Antônio (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 116-124.

SINGER, Paul. Economia solidária versus economia capitalista. **Revista Sociedade e Estado: dádivas e solidariedades urbanas**, v. 16, n. 1/2, jan./dez. 2001.

SINGER, Paul. **Em defesa dos direitos dos trabalhadores**. Brasília: Ministério do Emprego e Trabalho, 2004.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SOARES, Leôncio; SILVA, Isabel de Oliveira e (Orgs.). **Sujeitos da educação e processos de sociabilidade: os sentidos da experiência**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

SOBRAL, Fernando Henrique de Almeida. **Uso de paletes descartáveis**. Disponível em: <<http://interlogis.com.br/arquivos/Usodepaletesdescartiveis.PDF>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

SODRÉ, Muniz. Diferença e adversidade. SCHULER, F.; SILVA, J. M. (Orgs.). **Metamorfoses da cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de et al. Incubadora tecnológica de cooperativas – incubadora IES x incubadora de empresas de base tecnológica – IEBT: diferenças e semelhanças no processo de incubação. **Revista Iberoamericana de Ciência, Tecnologia, Sociedad e Innovación**, n. 6, Mayo/ Ago. 2003. Disponível em: <<http://www.oei.es/revistactsi/numero6/articulo01.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

STEIN, E. **Órfãos de utopia: a melancolia da esquerda**. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

TAMBA-MECZ, Irene. **A Semântica**. São Paulo: Parábola, 2006.

TAUILE, José Ricardo et al. **Referências conceituais para ações integradas: uma tipologia da autogestão: cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionários provenientes de massas falidas ou em estado pré-falimentar**. Brasília: MTE, 2005. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/pub\\_tipologias2.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/pub_tipologias2.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2010.

TAUILE, José Ricardo; RODRIGUES, Huberlan. **Economia solidária e autogestão: a criação e re-criação de trabalho e renda**. São Paulo: Unitrabalho: [20--]. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.org.br/paginas/noticias/artigos/pdf/economiasolidaria.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2009.

TAVARES, Maria Augusta; LIMA, Roberta Oliveira Trindade de. A "liberdade" do trabalho e as armadilhas do salário por peça. **Revista katálysis**, Florianópolis, v. 12, n. 2, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802009000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802009000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 jul. 2009.

TAYLOR, Charles. **Multiculturalisme**: différence et démocratie. França: Aubier, 1994. Disponível em: <<http://www.oboulo.com/multiculturalisme-difference-democratie-charles-taylor-41026.html>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

TEDESCO, João Carlos. Georg Simmel e as ambigüidades da modernidade. **Revista Ciências Sociais Unisinos**, Porto Alegre, v. 1, n. 43, jan./abr. 2007. Disponível em: <[http://www.unisinos.br/publicacoes\\_cientificas/images/stories/pdfs\\_ciencias/v43n1/art06\\_tedesco.pdf](http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_ciencias/v43n1/art06_tedesco.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2008.

TEIXEIRA, Francisco Soares. **Pensando com Marx**. São Paulo: Ensaio, 1995.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

TIRIBA, Lia. **Economia popular e cultura do trabalho**: pedagogia(s) da produção associada. Ijuí: Unijuí, 2001.

TODOROV, Tzvetan. **Introdução à literatura fantástica**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

VELLOSO, Pimenta Mônica. Mito da originalidade brasileira: a trajetória de Cassiano Ricardo (dos anos 20 ao Estado Novo). 1983. Dissertação (Mestrado em Filosofia)- Departamento de Filosofia, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 1983.

WAELEHENS, Alphonse de. **Une philosophie de l'ambigüité**. Nauwelaerts: Louvain, 1968.

WAUTIER, A. M. Economia social na França. In: CATTANI, Antonio D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

WIEVIORKA, M. Pour comprendre la violence: l'hypothèse du sujet. **Sociedade e Estado**, v. 19, n. 1, jan./jun., 2004.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. da; HALL, S.; WOODWARD, K. (Orgs.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis: Vozes, 2000.

ZACKIEWICZ, Mauro; BONACELLI, Maria Beatriz; SALLES FILHO, Sergio. Estudos prospectivos e a organização de sistemas de inovação no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392005000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 fev. 2010.

**APÊNDICE A – LISTA DOS PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS****MEMBROS PARTICIPANTES DA COOPERATIVA PESQUISADA**

Ambrósio (2008/09) (F. D.)

Antonia (2008/09) (F. D.)

João (2008/09) (F2. D.)

Maria (2008/09) (F2. D.)

Marta (2008/09) (F2. D.)

Lúcio (2008/09) (F2. D.)

Tadeu (2008/09) (N. D.)

Nanci (2008/09) (N. D.)

Batista (2008/09) (N. D.)

**MEMBROS PARTICIPANTES DA EQUIPE DA INCUBADORA IES**

Joana (2008/09) (IES- C. Humanas)

Horácio (2008/09) (IES-C. Humanas)

Augusto (2008/09) (IES- C. Exatas)

Mario (2008/09) (ex-IES- Economia)

Sabina (2008/09) (IES- C. Humanas)

Manoel (2008/09) (ex-IES- C. Humanas)

## **APÊNDICE B – ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS MEMBROS DA COOPERATIVA CES E COM OS MEMBROS DA EQUIPE DA INCUBADORA IES, EM ORDEM CRONOLÓGICA**

### **Primeiras entrevistas com os membros da cooperativa e da incubadora 31 de maio de 2008 a 10 junho de 2008**

Entrevista focal – Antonia (2008/09) (F. D.) , Lúcio (2008/09) (F2. D.) , Marta (2008/09) (F2. D.) , Maria (2008/09) (F2. D.), Tadeu (2008/09) (N. D.) - 2 horas

Entrevista focal - Tadeu (2008/09) (N. D.) , Batista (2008/09) (N. D.) , Marta (2008/09) (F2. D.) - 1 hora

Entrevista individual - Maria (2008/09) (F2. D.) - 50 minutos

Entrevista individual - Marta (2008/09) (F2. D.) – 1 hora

Entrevista individual - Joana (2008/09) (IES) – 1 hora e 30 minutos

Entrevista individual - Augusto (2008/09) (IES) – 2 horas

### **Segundo momento de entrevistas com os membros da cooperativa e da incubadora 19 de julho de 2008 a 25 julho de 2008**

Entrevista focal – Antonia (2008/09) (F. D.), Marta (2008/09) (F2. D.), Nanci (2008/09) (N. D.) - 40 minutos

Entrevista focal – Antonia (2008/09) (F. D.), Lúcio (2008/09) (F2. D.), Marta (2008/09) (F2. D.) – 1 hora e 30 minutos

Entrevista individual - Marta (2008/09) (F2. D.) - 1 hora e 20 minutos

Entrevista individual - Marta (2008/09) (F2. D.) - 50 minutos

Entrevista individual - Batista (2008/09) (N. D.) - 50 minutos

Entrevista individual - Nanci (2008/09) (N. D.) - 40 minutos

Entrevista individual - Ambrósio (2008/09) (F. D.) - 50 minutos

Entrevista individual - Joana (2008/09) (IES) – 2 horas

Entrevista individual - Augusto (2008/09) (IES) - 50 minutos

Entrevista individual - Augusto (2008/09) (IES) – 1 hora

Entrevista individual - Mario (2008/09) (ex- IES) – 1 hora e 30 minutos

### **Terceiro momento de entrevistas com os membros da cooperativa e da incubadora 05 de janeiro de 2009 a 16 de janeiro de 2009**

Entrevista individual - Tadeu (2008/09) (N. D.) – 50 minutos

Entrevista individual - Marta (2008/09) (F2. D.) – 50 minutos

Entrevista individual - Ambrósio (2008/09) (F. D.) – 40 minutos

Reunião entre a equipe da Incubadora e os membros da Cooperativa – 1 hora e 30 minutos

Entrevista individual - Joana (2008/09) (IES) - 1 hora e 30 minutos

Entrevista individual - Augusto (2008/09) (IES) – 2 horas

Entrevista individual - Sabina (2008/09) (IES) – 1 hora e 30 minutos

Entrevista individual - Horácio (2008/09) (IES) – 40 minutos

Entrevista individual - Manoel (2008/09) (ex - IES) – 50 minutos

### **Quarto momento de entrevistas com os membros da cooperativa e da incubadora 22 de abril de 2009 a 24 de abril de 2009**

Entrevista individual - Marta (2008/09) (F2. D.) – 1 hora

Entrevista individual - Marta (2008/09) (F2. D.) – 50 minutos

Entrevista individual - Ambrósio (2008/09) (F. D.) – 40 minutos

Entrevista individual - João (2008/09) (F2. D.) – 1 hora e 35 minutos

## APÊNDICE C – DOCUMENTOS FORNECIDOS PELA COOPERATIVA CES

Lista dos documentos impressos e 12 cadernos de brochura com anotações, fotocopiados, contendo:

1. Agenda de telefone
2. Agenda de trabalho por atividade
3. Anotações de carga horária dos cooperados
4. Anotações de contas a receber e a pagar
5. Anotações de Cursos
6. Anotações de hora-extra dos cooperados
7. Anotações de telefones de clientes, transporte de carga (frete), compra, venda, doação de madeira
8. Anotações sobre almoços, passagens e outros gastos diários
9. Anotações sobre pagamento das parcelas das máquinas, extintores, laudo dos bombeiros, alvará
10. Assinaturas em várias folhas dos cadernos
11. Atas de reuniões
12. Avisos gerais sobre cuidados com limpeza e higiene
13. Cálculos de dívidas, impostos, contas sobre impostos
14. Cartas para familiares
15. Contabilidade e receita de entrada e saída de capital econômico
16. Contato de empresas para emprego
17. Controle das cotas-parte pagas e em dívida dos cooperados
18. Decisões relacionadas ao regimento interno
19. Encomendas individuais de cooperados
20. Endereços de fornecedores e compradores
21. Endereços dos cooperados
22. Modelos de caixa com códigos
23. Número e especificações de pedidos de caixas e paletes
24. Orçamentos específicos de acordo com o pedido do cliente
25. Planejamento do trabalho por mês
26. Poesias
27. Receitas de culinária
28. Regimento Interno
29. Tabela com medida das caixas e modelos
30. Tabela com medida das caixas para o CEASA

**APÊNDICE D – DOCUMENTOS FORNECIDOS PELA INCUBADORA**

Documentos impressos e fotocopiados:

1. Agendas de telefones dos cooperados
2. Alvará emitido pela Prefeitura Municipal para a cooperativa atuar no Barracão antigo e atual
3. Análise do tempo gasto para produção de caixas de uva (por etapa, por cooperado)
4. Atividades iniciais na cooperativa: desenho sobre história de vida e expectativas com a cooperativa
5. Cadastro CICAD
6. Cadastro IAP
7. Cadastro no IBAMA
8. Cartas-proposta para clientes
9. Certidão Negativa de débitos da Receita Federal de 2001
10. Certificado de Conclusão de Obras
11. Certificado de registro no IAP
12. Certificado de Regularidade do INSS
13. Comprovante de Recolhimento a Previdência Social\INSS\FGTS
14. Contabilidade e controle de contas
15. Cópia de extrato de conta bancária para controle
16. Cópias de cheques emitidos pela cooperativa
17. Correspondência notificando débitos de ICMS de 2001
18. Dados do perfil do grupo em formação em 2000
19. Descrição de conta contábil
20. Documentos pessoais dos cooperados (xerox de RG, CPF, comprovante de residência)
21. Extratos e ICMS
22. Guia de informação e apuração de ICMS
23. Inscrição na Secretaria Municipal de Meio Ambiente
24. Levantamento Patrimonial de R\$12.500,00
25. Licença Ambiental Simplificada
26. Lista de Cooperados em 2000
27. Listas de freqüência de participação nos cursos de formação, nas reuniões e nos encontros de assessoria
28. Material Didático de contabilidade
29. Material didático sobre a metodologia de incubagem
30. Material Didático sobre Planejamento
31. Material didático sobre Programa 5S
32. Nota fiscal de venda de paletes e de caixas
33. Orientações para procedimentos de segurança no processo produtivo
34. Perfil dos cooperados
35. Pesquisa de débitos de tributos (vários)
36. Planejamento das ações da Incubadora na cooperativa
37. Planejamento dos encontros de formação
38. Projeto de Incentivo à Cooperativa\2003
39. Quadro com etapas do processo e estrutura de funcionamento da produção da cooperativa (por atividade: produção, escritório, refeitório, limpeza)
40. Recibo da Secretaria da receita Federal
41. Recibo de R\$6.000,00 por compra de máquinas
42. Recibo de transporte de madeira (frete)
43. Relação de equipamentos

44. Relatório de Assistência Técnica SET
45. Relatórios de Movimentação Financeira da cooperativa
46. Relatórios finais de bolsistas de extensão
47. Roteiro de produção das caixas e paletes
48. Roteiro para controle contábil
49. Roteiros de relatórios
50. Situação Cadastral na Prefeitura Municipal
51. Solicitação de pesquisa na receita Federal
52. Tabela com controle de estoque
53. Tabela com dimensões e orçamento de vários modelos de caixa
54. Ticket de pesagem de cargas de doação de madeira para cooperativa
55. Várias planilhas com: controle de vendas, de contas, de produção
56. Vários desenhos com idéias para o logotipo da cooperativa que resultaram na definição do logotipo final
57. Vistoria feita pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente

## APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
 INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
 DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
 Pesquisadora: Simone Aparecida Lisniowski

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar de uma pesquisa intitulada: ANÁLISE DA AMBIGÜIDADE DISCURSIVA EM UMA COOPERATIVA POPULAR NA ECONOMIA SOLIDÁRIA.

O que me levou a fazer este estudo foi a necessidade de compreender como os diferentes significados e sentidos são compartilhados e vivenciados pelos membros de uma cooperativa popular, que busca estruturar atividades produtivas e econômicas na sociedade atual. Assim como compreender os sentidos compartilhados pela equipe da incubadora no processo de formação e assessoramento envolvidos no processo de sensibilização e formação em cooperativismo e Economia Solidária. A pesquisa se justifica por buscar compreender a multiplicidade de sentidos no processo de formação da proposta do grupo na busca de tornar viável um empreendimento autogestionário.

O objetivo deste projeto é compreender como os cooperados integram e constroem sentidos no processo de organização do grupo. A participação na pesquisa compreende a realização de entrevistas gravadas, que posteriormente serão degravadas e analisadas por meio da análise do discurso.

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, sua participação nas entrevistas é voluntária.

A pesquisadora irá tratar sua identidade com padrões profissionais de sigilo, não identificando seus participantes em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Nome	Assinatura do Participante	Data
------	----------------------------	------

Nome	Assinatura do Participante	Data
------	----------------------------	------

Nome	Assinatura do Participante	Data
------	----------------------------	------

## **APÊNDICE F – ROTEIROS DE ENTREVISTA COM OS MEMBROS DA COOPERATIVA CES E COM OS MEMBROS DA EQUIPE DA INCUBADORA IES**

### **Roteiro de entrevista com os membros da Cooperativa CES**

Relato da Inserção no Grupo  
Processo de Formação  
Atividades realizadas  
Processo de Organização do trabalho  
Conflitos e diferenças no grupo  
Crises e Perspectivas futuras  
Expectativas e avaliação do projeto

### **Roteiro de entrevista com os membros da Incubadora IES**

Inserção no Projeto e atuação nos grupos incubados  
Reflexões sobre a Proposta da Economia Solidária  
Metodologia de Organização do Trabalho da Equipe  
Atuação na Cooperativa CES  
Expectativas e avaliação do projeto  
Conflitos e Diferenças na Equipe  
Crises e Perspectivas Futuras  
Expectativas e avaliação do projeto

## APÊNDICE G - QUADRO DA HISTÓRIA DA “COOPERATIVA CES” A PARTIR DE ENTREVISTAS E DOCUMENTOS DISPONIBILIZADOS PELA COOPERATIVA CES E PELA INCUBADORA IES<sup>547</sup>

2000	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dados coletados de entrevistas com os cooperados em 2004	Primeiros contatos com a idéia de montar uma cooperativa. Alguns representantes foram apresentar a idéia da cooperativa na casa dos moradores do bairro.		Formação em Cooperativismo - Curso com a INCUBADORA IES									
			Local de Reuniões na Associação De Bairro.		Mudança para o Salão Santa Mônica, onde o grupo permaneceu até a fundação da COOPERATIVA CES.							
			Início com 80 pessoas.				Fundação com 30 pessoas, 17 mulheres e 15 homens.					
			O grupo pensa em várias alternativas de trabalho: de mão-de-obra, alimentos, serviços.	Surge a idéia de montar uma cooperativa de embalagem.	Primeiro Bingo para arrecadar fundos.		Duas rifas arrecadam R\$140,00.	Almoço na comunidade. Vendem 400 porções (aproximadamente).			Início dos trabalhos.	
	Reunião com representantes da Associação de Bairro.				Primeira Comissão Provisória. A Comissão decide pela compra de máquinas e equipamentos.					Compra das primeiras máquinas.	Primeira eleição.	
	As pessoas tinham muita confiança no projeto e nos representantes.				O grupo mais experiente se dispõe a ensinar o novo ofício aos cooperados.	Intrigas devido ao envolvimento de interesses políticos.	Saída de cooperados devido às intrigas políticas que dividiram o grupo. Distanciamento do grupo em relação aos representantes políticos do bairro.					Comemoração com muita diversão e entrosamento do grupo e da INCUBADORA IES
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES					Bingo com faturamento de R\$ 630,00 e gastos de R\$ 101,00							
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES em 2009			A INCUBADORA IES disponibilizou parte do material utilizado na formação da COOPERATIVA CES, na sua fundação, assim como folders de divulgação da COOPERATIVA CES.				Estima-se a fabricação de 288 paletes por dia para ter equilíbrio orçamentário.				Assembléia de Fundação. 31 cooperados presentes, eleição da diretoria, comissão e conselho. Ata de fundação, aprovação do estatuto. Cota de R\$ 1,00 l, cada cooperado deve contribuir com 150 cotas.	

<sup>547</sup> Esta metodologia de construção da história da cooperativa foi desenvolvida no projeto "Residência Social" sob coordenação da Profª. Drª. Liana Carleial no Departamento de Pós-graduação em Direito da Universidade Federal do Paraná em 2004. Os dados coletados entre 2006 e 2009 resultaram nesta sistematização final da história da cooperativa.

2001	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Dados coletados de entrevistas com os cooperados em 2004	Assessoria técnica da INCUBADORA IES por outros profissionais.												
	Procura de um barracão para alugar. O preço muito acima do que os cooperados podem pagar e sem os comprovantes necessários para alugar (sem crédito) Apesar de encontrar um barracão barato perto da comunidade, a prefeitura não permitiu por questões de segurança.				Ficam três meses sem atividades. Os cooperados procuraram as empresas interessadas em embalagem. Um grupo conhece a Empresa T. em um congresso. A Empresa T e a Empresa A. começaram a enviar a madeira para o grupo reciclar.								
					Cerca de 20 empresas contatadas, com as quais a COOPERATIVA CES atendeu pedidos ou vendeu carregamento de madeira reciclada.								
	Algumas pessoas continuam pagando as máquinas com trabalhos de artesanato e de móveis que a COOPERATIVA CES está fazendo. Outros se afastam até que o grupo encontre um local definitivo para instalar as máquinas e trabalhar com embalagem.				Decidem alugar um barracão no CIC, por R\$1.000,00 de aluguel. Conseguem um empréstimo de R\$ 5.000,00.		Decidem fazer a reciclagem da Empresa T.	O controle e as decisões são tomadas pela diretoria. O restante decide realizar um controle de entrada e saída da madeira.		Aumenta a desconfiança de que está sendo retirada madeira da COOPERATIVA CES.		Decidem investigar. Na noite do dia 31 um dos cooperados decide passar pela COOPERATIVA CES e descobre que uma empresa estava comprando madeira de alguns cooperados membros da diretoria.	
O grupo estava muito ansioso para encontrar um local definitivo para a COOPERATIVA CES.				O grupo começa a ter conflitos por causa de intrigas.		O grupo começa a desconfiar que esteja havendo desvio de madeira na COOPERATIVA CES.		Existe muita tensão por falta de comunicação entre a diretoria e o restante do grupo. As divergências aumentam, mas se unem para continuar controlando a entrada e saída da madeira		O grupo descobre que estava havendo desvio de madeira.			
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES em 2009	Discriminação de contas a pagar e de horas trabalhadas		Assembleia para escolha do logotipo e planejamento das ações. 26 cooperados presentes. Temas: orçamento, custos, impostos, qualificação, plano de remuneração diferenciado sobre conhecimento e desempenho. Assinatura do Estatuto e da Ata de Fundação. Contrato do aluguel do Barracão	Reunião com 21 presentes. Temas: alvará, vistoria do corpo de bombeiros no barracão novo, extintores, junta comercial. Aviso para que mantenham a limpeza.	Reuniões: 11.05 com 19 presentes, 18.05 com 19 presentes (equipamento de segurança, orçamento), 19.05 com 19 presentes (reunião para informar contrato do barracão), 23.05 com 19 presentes (definição de postos de trabalho, atraso do alvará, relação de gastos).	Um grupo de cooperados participou do Curso Brasil Empreendedor.			Reunião interna da COOPERATIVA CES com 11 presentes. Relato de reunião com a INCUBADORA IES sobre "pontos do instrumento de autogestão" e orçamento financeiro.  Crise na COOPERATIVA CES: um dos cooperados é suspeito de retirar madeira sem permissão, fica impedido de retirar qualquer carga da COOPERATIVA CES.  Desligamento de sete cooperados. Desistência de seis cooperados. Afastamento de dois cooperados.	Pedidos emitidos pela Empresa B., Empresa S., Empresa I. e Empresa C. C..		COOPERATIVA CES consegue isenção de ICMS.	
	30 cooperados trabalhando		Controle de horas de entrada e saída da COOPERATIVA CES.	Aumento do salário para R\$ 180,00.	Visita de professores de outras universidades à COOPERATIVA CES.		Pedido de mil peças para Empresa T.	Entrada de R\$ 900,00 e despesas de R\$ 26,00 para cada cooperado. Aluguel do barracão: R\$ 2.700,00	Venda de R\$ 7.500,00 de madeira e R\$ 1.500,00 de ICMS, PIS e COFINS.			15 cooperados trabalhando. Controle de todas as horas trabalhadas.	
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES em 2009	Proposta de manutenção de paletes para indústrias.		Inscrição do CNPJ e da Vistoria da Secretaria do Meio Ambiente	Licença Ambiental. Inscrição cadastral do ICMS. Alvará válido até 31.12.2002.	Recebe equipamento de segurança gratuitamente da Empresa T. Cadastro no IAP.	Regularização da documentação do barracão alugado. Inicia atuação no mercado.	Possibilidade de produção de mais 1.500 paletes (necessidade de compra matéria prima)  Emissão de guias de ICMS. Diagnóstico contábil: necessidade de registro de todas as operações da COOPERATIVA CES.	Certidão negativa de débito para a COOPERATIVA CES.  Controle por hora trabalhada na COOPERATIVA CES.	A COOPERATIVA CES recebe uma carta da Secretaria de Estado da Fazenda (Coordenação da Receita do Estado) informando uma dívida com ICMS que não foi paga.		Outras duas empresas passam a buscar madeira (a R\$ 12,00 por m3) na empresa que fazia a doação de madeira para a COOPERATIVA CES. A COOPERATIVA CES perde matéria prima e volta para conversar com a empresa que fazia a doação, e confirmou que não faria mais a doação para a COOPERATIVA CES.		
	Média de 14 cooperados na produção diária da COOPERATIVA CES, oscilando diariamente, com presença maior nos dias em que há reunião.							Reunião da INCUBADORA IES na COOPERATIVA CES (cinco membros da diretoria) para Elaboração do Programa de Produção, Planejamento da Produção para 20 cooperados. Calculado ICMS de 17%, PIS e COFINS. Desgaste das máquinas e queima dos equipamentos.		Compra de máquinas: furadeira, plaina, desempenadeira, lixadeira.		Passam a fazer orçamento com madeira comprada.	
	No início do primeiro semestre a INCUBADORA IES fazia duas reuniões semanais com a COOPERATIVA CES. Depois a cada 15 dias ou quando necessário.							Reuniões com a diretoria para planejamento.				Saída da diretoria que detinha controle e conhecimento dos processos (cerca de cinco membros) por suspeita de desvio de matéria-prima. (não houve apuração dos fatos).	
	A COOPERATIVA CES recebia de 4 a 6 caminhões diariamente da Empresa A. e da Empresa T								Recebe vários carregamentos de madeira da Empresa A. e Empresa V..				
								Faturamento de R\$ 9.700,00 por mês. 14% das vendas foram efetuadas para a Empresa I.			Faturamento de R\$ 5.000,00		

2002	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Dados coletados de entrevistas com os cooperados em 2004	A Incubadora IES se afasta um pouco da COOPERATIVA CES. O contato é maior com os professores da área técnica. O grupo decide continuar no barracão e tentar pagar o aluguel de R\$1.000,00.												
	Ficam somente nove pessoas na COOPERATIVA CES. As pessoas que permanecem não têm contato com as empresas que forneciam madeira e compravam as embalagens.	Descobrem que um dos impostos não estava sendo pago (ICMS). A dívida da COOPERATIVA CES está em torno de R\$ 20 mil. A Empresa A. pára de enviar madeira para a COOPERATIVA CES.	A COOPERATIVA CES fica sem atividade, pois o grupo da diretoria monta uma empresa e começa a vender embalagens para os contatos que anteriormente eram da COOPERATIVA CES.				O grupo começa a fazer caixinha para vender para a Empresa C.(fruitgranjeira).	Pagam R\$ 800,00 para um artesão mas ele não ensina o grupo a produzir, aprendem a fazer somente algumas peças. Fazem uma feira na Associação de Moradias, Veneza para vender artesanato, mas não deu muito lucro para o grupo.	Saem seis pessoas para trabalhar nas eleições.				
	A diretoria sai da COOPERATIVA CES. É escolhida uma cooperada como presidente interina.	Decidem não apurar o caso do roubo e esquecê-lo.											
	O sentimento é de revolta. O grupo está muito descrente. Alguns saem da COOPERATIVA CES	O grupo não tem certeza se deve ou não procurar a justiça e delatar o roubo da COOPERATIVA CES.	Alguns dias têm somente uma ou duas pessoas na COOPERATIVA CES.					O restante do grupo sai para trabalhar nas eleições.					
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES	15 cooperados permanecem trabalhando na COOPERATIVA CES.				Cooperados trabalhando:11	Controle de caixa, cheque emitido pelo presidente-fundador da COOPERATIVA CES.	Cooperados trabalhando: nove	Cooperados trabalhando: cinco					
					Controle de produção de caixas e grades e de pedidos de peças de madeira.		Pouca entrada e saída de mercadoria.			Controle de entrada e saída de recursos.			
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES em 2009	02.01 – Reunião INCUBADORA IES com a COOPERATIVA CES, conselho de ética e fiscal. Acompanhamento com 2 reuniões por semana da INCUBADORA IES na COOPERATIVA CES.		Março-abril : Relatório de reuniões: os cooperados que eram qualificados no processo produtivo saíram da COOPERATIVA CES e ficaram os mais inexperientes. Eles ficam sem recursos. O relatório conclui que a INCUBADORA IES tem procurado sanar essa condição: "Foi ensinado a eles como deveria ser feito, a melhor maneira de racionalizar o serviço na parte administrativa. Como sair da crise fiscal, comercial e administrativa".	20.04 - Reunião do conselho fiscal na INCUBADORA IES para esclarecimentos acerca de despesas. 22.04 – Assembleia com 16 presentes. Pauta: Prestação de contas, rateio das perdas, demissão de cooperados, elaboração do regimento interno. Dívida de R\$ 18.000,00 . 13 cooperados são desligados da COOPERATIVA CES. Eleição de nova diretoria.	17.05 Notificação oficial da dívida de ICMS, decisão em reunião com a INCUBADORA IES para que não haja mais rateamento entre os cooperados. A COOPERATIVA CES precisa de um faturamento de R\$ 18.000,00 por mês para pagar despesas e dívidas como prioridade e com este faturamento daria para dividir R\$ 60,00 por cooperado por mês.	Visita à Empresa R. (INCUBADORA IES e cooperados) para receber resíduos de madeira. Reunião com FIEP sobre ICMS. Visita da INCUBADORA IES e COOPERATIVA CES às empresas fornecedoras de madeira e aos possíveis compradores (cerca de 6 visitas)		Relatório contábil elaborado pela INCUBADORA IES em julho: a pagar R\$ 8.000,00 e a receber R\$ 4.000,00.					
	Orientações INCUBADORA IES: Utilização de talão de cheques. Carimbo com assinatura de cooperados para autorização de emissão de cheques, duplicatas e recibos assinados pelo favorecido. Relatório de despesas. Controle da movimentação bancária. Relatório Contábil. Registro Semanal de Movimentação Financeira. Levantamento de Estoque e emissão de nota fiscal.			Relatório da INCUBADORA IES 28.05 – A COOPERATIVA CES não tem feito controle de fluxo de caixa, não registra cheques emitidos, remunerou cooperados sem caixa suficiente, contratou artesãos para produzir artefatos de madeira e caixas e para ensinar os cooperados. Mudança para outro barracão R\$ 1.500,00 mais barato.				Cooperados ausentes, trabalhando com partilha em nas eleições (ganho diário de R\$ 30,00 por pessoa/dia).	Começam a pensar em produzir caixas para a Empresa C. (fruitgranjeira).  - Levantamento do custo de produção.			Reunião na Empresa C. C. para explicar a diferença de orçamento em relação a outras empresas.	
	Empresa TR. sinalizou interesse em fazer 50% de seus pedidos com a COOPERATIVA CES.  Empresa A. coloca dificuldade para COOPERATIVA CES pegar madeira, cunho social da COOPERATIVA CES totalmente descartado pela Empresa A..		Certificado IAP. Falta capital de giro para a COOPERATIVA CES. Contato com a Indústria Lr. e outros possíveis clientes.	Pedido de reequadramento fiscal (ICMS) para o simples.			Carta informando Empresa C. C. de aumento no valor do orçamento.	Recebe um carregamento de madeira da Empresa R..	Aprovação do regime especial de ICMS para a COOPERATIVA CES. Aquisição de equipamentos para produção de caixas para a Empresa C. (fruitgranjeira).			Perde concorrência na Empresa C. C. para outras empresas.	
	Faturamento de R\$ 5.500,00.  Visita à T.. e à Empresa Im. (Clientes).	Pedidos da Empresa C. C. . Faturamento de R\$ 9.800,00.	Faturamento de R\$ 12.000,00/mês em média. Orçamento para Empresa TR, e revisão de orçamento para Empresa C. C..	Faturamento de R\$ 18.000,00.	Dívidas: R\$ 5.000,00 de ICMS (até dezembro de 2002), R\$ 3.500,00 de PIS e COFINS, com terceiros (orçamentos com prejuízo).. R\$ 5.000,00 com a Empresa B..			Recebe madeira da Empresa T. Novos pedidos da Empresa C. C. (começa concorrência com outras duas empresas).			Levantamento (2002): 6 clientes principais e 15 esporádicos.	Prioridade passa a ser produzir caixas para a Empresa C.(fruitgranjeira).	

2003	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Dados coletados de entrevistas com os cooperados em 2004	A INCUBADORA IES volta a acompanhar o grupo, é momento de decidir se querem ou não continuar com a COOPERATIVA CES. Há um novo curso de Formação em Cooperativismo para os novos cooperados e o acompanhamento da integração entre os dois grupos, além do acompanhamento técnico.												
							Iniciaram um curso de marcenaria (duração de 6 meses).						
		O grupo consegue um barracão cedido pelo Governo Estadual.	Um novo grupo de cooperados começa a fazer o curso. No início com 60 pessoas e no final permaneceram 30. No período do curso 11 cooperados decidiram entrar na COOPERATIVA CES.				Passaram por dificuldades, pois a COOPERATIVA CES não apresentava retorno.	Primeiro recebimento foi de R\$ 45,00 por dia trabalhado.			O grupo recebeu R\$ 12,00 por dia trabalhado.	Foi dividido R\$ 5.000,00 entre os cooperados referente às sobras.	
	Muitas pessoas saíram da COOPERATIVA CES. Permanecendo somente 7 pessoas.						Busca de integração entre o grupo dos fundadores e os novos cooperados. Existem algumas divergências no grupo e a busca de uma organização para a produção da COOPERATIVA CES.		O grupo volta a discutir o estatuto.	O grupo decidiu contratar algumas pessoas para trabalhar para aumentar a produção.			
								Os membros dividem R\$ 45,00 por dia.	Não tinham muitos cooperados-fundadores. A maioria faz parte do grupo novo, os cooperados antigos começam a voltar em 2004.				
Dados coletados a partir de entrevistas com os cooperados entre 2007 e 2009	Produção de mais ou menos 500 caixas por dia.	Produção em torno de 1.000 caixas por dia.											
	Divida em torno de R\$ 20.000,00.												
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES			Lista de pedido de caixa de repolho pela Empresa C.(frutigranjeira).	Termina aluguel do barracão de R\$ 3.000,00.									
		Controle de produção de caixas. Controle por hora trabalhada, por cooperado, por unidade.					Controle de entrada e saída. Pagamento das máquinas.						
		COOPERATIVA CES e INCUBADORA IES visitam empresas que fazem doação de material reciclado.					Pagamento de passagens, cada cooperado recebe cerca de R\$ 1,20 por hora na produção.						
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES	31.01.2003 - Reunião INCUBADORA IES e COOPERATIVA CES: O assessor de contabilidade relata a falta de controle e registro de produção, de receita e de hora trabalhada. A COOPERATIVA CES não passa informações e cópia de notas fiscais para contabilidade. Na ata um técnico afirma que conflitos entre técnicos da INCUBADORA IES estão descredenciando os assessores. 5 cooperados que detinham o conhecimento saíram da COOPERATIVA CES porque estavam agindo de má fé e não contavam com a fiscalização da INCUBADORA IES. Decisões da reunião: os membros da COOPERATIVA CES devem decidir se querem ou não fechar a COOPERATIVA CES. Se continuar haverá um contrato entre INCUBADORA IES e a COOPERATIVA CES.		20.03 - há receio de que as pessoas novas que vão entrar queiram mandar nos antigos cooperados.	07.04 - Reunião com INCUBADORA IES e COOPERATIVA CES.: Convênio com o Instituto responsável pelo barracão cedido pela Prefeitura, divisão e redução do espaço, impossibilidade de usar todas as máquinas. Agenda de trabalho: Projeto de Gestão de Produção (história, marketing, gestão), Legalização do novo barracão, contato com a Empresa T.	Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato da Indústria de Madeira e Serraria, estipulando valores e salários, condições de trabalho, direitos, etc.	30.06 - Relatório: os cooperados não estão indo para a COOPERATIVA CES. Desde fevereiro a COOPERATIVA CES parou de fazer contrato por falta de pessoal. Atualmente o maior faturamento seria produzir caixas para a Empresa C.(frutigranjeira). Há dados coletados sobre tempo de produção, ganho por cooperado, controle de produção dos cooperados. Ganho médio de R\$ 0,15 por caixa. Necessidade de martetele pneumático.	02.07 - Assembléia Geral Ordinária. Pauta: informe que foi cedido um barracão para a COOPERATIVA CES pela prefeitura, dívida de R\$ 28.000,00, chegada de 10 novos cooperados que passaram pela formação em cooperativismo. Comentários sobre a cota com que cada cooperado deve pagar. Eleição da nova diretoria. Antigos cooperados questionam chapa única. São orientados para compor outra chapa, voltam atrás e é eleita a diretoria com novos e antigos membros.	12.11 - Relatório da Visita dos bolsistas de design: - diagnóstico das condições de produção; - condições de concorrência pública - mudanças necessárias para se adequar ao mercado - instruções; - protótipos de caixas e modelos.	24.11 - Relatório da assistência técnica de gestão	02.12 - Avaliação das comissões: Cada cooperado deve ter atribuições de acordo com suas habilidades e potencialidades. 04.12 - organização da documentação e das atas da COOPERATIVA CES. A COOPERATIVA CES recebe pedido de 2 mil caixas, mas ficar com apenas um cliente deixaria a COOPERATIVA CES vulnerável. 08.12 e 12.12 - escrituração contábil e fiscal, apuração de ICMS, elaboração de recibo para remuneração. Curso de matemática básica 09.12 - orientação acerca das regras do regimento interno, principalmente sobre normatização dos horários de trabalho. 11.12 - foi diagnosticado que é preciso organizar o espaço para melhorar a produção e escolha de alguns cooperados para assumirem funções fixas na produção, o rodízio não estava funcionando, nem todos sabiam fazer o trabalho acarretando em diferença de produtividade. 16.12 - elaboração de melhores estratégias para atuação das comissões. 18.12 - Avaliação geral de 2003 e metas para 2004.			
	Há 7 cooperados atuantes, porém há 29 formalmente, mas eles não se desligam da COOPERATIVA CES.	Reunião 11.02 - 10 cooperados e 3 da INCUBADORA IES. Pauta: alto valor do aluguel, evasão dos cooperados, discussão no Banco Social sobre financiamento.	Saída de muitos cooperados. Procura por um novo barracão.					21.07 - Programa de Produção da COOPERATIVA CES - Muda em junho para o barracão da prefeitura, reduzindo o gasto em R\$ 3.000,00 por mês. Projeção de Produção Mensal: Prioridade para pagamento das dívidas, depois divisão dos ganhos, até R\$ 15.000,00 é isenta de ICMS, acima disso paga-se 2%. Caixa da Empresa C.(frutigranjeira), custo zero, ganho maior. Se tiver que comprar madeira para produzir paletes haverá prejuízo pelo alto preço da madeira no mercado. Fazer controle de operações financeiras.					
	Os cooperados não quiseram mudar para um barracão mais barato	Reunião 18.02 - 2 cooperados e 4 da INCUBADORA IES: Croqui do barracão, prestação de contas, ausência de cooperados causa desânimo na equipe.		Projeto de incentivo à COOPERATIVA CES. Dificuldades: falta de incentivo público de crédito, crises e resistências, sanear com rodízio de 20 cooperados nas atividades de desmonte, preparo, montagem, escritório e refatório, reuniões semanais, orçamento de R\$5.000,00 em					02.08 - Encontro confraternização				



2004	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dados coletados de entrevistas com os cooperados em 2004	A INCUBADORA IES continua acompanhando o trabalho dos cooperados e dando assessoria técnica.											
	Os cooperados estão produzindo e recebendo as sobras referentes ao mês de trabalho.		12 pessoas escolhem trabalhar temporariamente na COOPERATIVA CES.	Muitas dificuldades para continuar o trabalho, pois não recebem matéria-prima	Voltam a receber matéria prima e a COOPERATIVA CES volta a produzir. Todos estão trabalhando.							
	O grupo decide dividir outra parte das sobras: R\$3.500,00	O grupo decide dividir outra parte das sobras: R\$3.000,00	Assembleia para admissão de novos cooperados.	O grupo divide R\$1.500,00 entre os cooperados. Alguns decidem sair porque pensavam que a COOPERATIVA CES daria mais retorno	O retorno da produção é usado para pagar as dívidas acumuladas.				O grupo havia feito um pagamento para lista telefônica, a advogada confirmou que eles sofreram um golpe de estelionatários. O prejuízo foi de R\$ 500,00.	Decidem incluir no regimento que após 15 min. de atraso haverá desconto na remuneração.		
		Festa de confraternização entre os cooperados.	Começam desavenças no grupo devido a falta de dinheiro e também desconfianças, pois todos estavam trabalhando, mas não recebendo.						Desaparecem os marfeletes, o grupo desconfia de roubo, foi dado queixa na delegacia.			
Dados coletados a partir de entrevistas com os cooperados entre 2007 e 2009	Compra de marfeletes com recursos do Mini-projeto do RGS											
	20 cooperados participavam esporadicamente											
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES	"Entre 2004 e 2005 nós ficamos até bem". Os cooperados fazem a remuneração por hora trabalhada.											
	"o dinheiro vinha mais dos paletes [doados pela Empresa A. e Empresa R.] que eram vendidos. A produção não dava muito lucro".											
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES em 2009	09.01 – Solicitação de reunião com todos os cooperados		17.03 – Assembleia – 18 cooperados com direito a voto (20 presentes). Prestação de Contas, Destinação das Sobras, Eleição, Desligamento de 5 cooperados. Não houve eleição para presidente pois o mandato estava vigente. Elege-se novo conselho fiscal e de ética.	04.08 – Solicitação de pesquisa da situação fiscal para esclarecer pendências.	19.05 – Balancete Analítico da COOPERATIVA CES							
	Apresentação dos e Relatórios de Assistência Técnica de Contabilidade e Planejamento da INCUBADORA IES. Balanço de 2003 – resultado positivo, segundo o relatório técnico, talvez em virtude da aquisição de 2 pregadores pneumáticos comprados com a verba do Fundo de Miniprojetos do Rio Grande do Sul			Alteração do endereço da COOPERATIVA CES								
	06.02 – Primeira reunião de 2004: Reunião INCUBADORA IES com 7 cooperados presentes. Os técnicos questionam as contratações de mão-de-obra. Os cooperados alegam que há necessidade urgente de produção e nem todos os cooperados executam todas as atividades de produção. A INCUBADORA IES apresenta uma simulação de quanto a COOPERATIVA CES gastaria com direitos trabalhistas e previdenciários. Fica 'mais caro' um contratado do que um cooperado. A INCUBADORA IES também se coloca contra qualquer tipo de precarização do trabalho. Os cooperados optaram por não contratar. É marcada uma assembleia para março com a presença da INCUBADORA IES.											
	Plano de Viabilidade econômica para 2004.	Divida do ICMS dividida em 48 vezes.										
	Vistoria da Secretaria de Meio Ambiente e de Urbanismo Aprovada.											
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES referente ao grupo incubado. Atividades de formação do novo grupo de cooperados	08.01 – E.F.C. (direito)											
	09.01 – E.F.C. (gestão de pessoas e economia)											
	16.01 – E.F.C. (gestão de pessoas e economia)											

2005	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dados coletados de entrevistas com os cooperados entre 2007 e 2009	O grupo produz várias caixas e atende pedidos, tendo um bom ganho para o grupo. No mês de dezembro recebem R\$ 18.000,00 em vendas.											
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES	O grupo decide pagar cerca de R\$ 2.400,00 de dívidas.	O grupo decide pagar cerca de R\$ 1.000,00 de dívidas.										
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES									Projeto 3188 com a Fundação Banco do Brasil no valor de R\$ 66.000,00. Convenio de 60 meses. Execução do projeto em 12 meses.	Instalação de cerca elétrica (segurança eletrônica)	Distribuição de equipamentos de segurança.	
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES em 2009			21.03 – Planejamento da Oficina de Marcenaria.		Planejamento do Processo de Desincubagem.	03, 06 e 10.06 – Discussão do Regimento Interno da COOPERATIVA CES. 13.06 – Avaliação participativa da COOPERATIVA CES. 14.06 – Planejamento das ações. 20.06 – Avaliação Participativa. 27.06 a 22.08 – Planejamento das ações e Sustentabilidade do projeto da COOPERATIVA CES.			29.08 e 05.09 – Assessoria técnica da equipe de Nutrição - orientações 12.09 a 26.09 – Formação, foco em autogestão e questões jurídicas. 13.09 a 17.09 – Reunião UNICOOP. 24.09 – Cálculo do Custo Fixo da COOPERATIVA CES.	Recibo de compra de materiais para fazer a segurança do terreno do barracão. 10.10 a 24.10 – Formação em autogestão. 31.10 – Avaliação do processo.	07.11 – Avaliação Interdisciplinar dos encontros. 21.11 a 05.12 – monitoramento "Equipe Toda".	12.12 – Avaliação e Planejamento para 2006. 19.12 – Cerimônia de Desincubagem.

2006	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dados coletados a partir de entrevistas com os cooperados entre 2007 e 2009		Dois cooperados atuantes saem da COOPERATIVA CES.			A hora trabalhada estava em torno de R\$2,75 (anotações de uma cooperada).	Recebimento das máquinas oriundas do projeto da Fundação Banco do Brasil. Perde contrato com a Empresa Im. (desconfiança de que foi por má qualidade dos produtos)						A hora trabalhada estava em torno de R\$2,45 (anotações de uma cooperada).
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES		Atendem pedidos da Empresa B. e Empresa Im.			Entrada de R\$6.600,00			Entrada de R\$9.470,00				
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES em 2009		Relação de equipamentos comprados com os recursos do Fundo de Projetos: 1 computador, 1 fax, 1 compressor, 1 segurança eletrônica, 1 compressor RIF, equipamentos de segurança, cabeçote, jogo de prensa, forro, afiadora de faca, grampeador pneumático, plaina, empilhadeira, exaustor, serra, chaves.										

2007	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Dados coletados a partir de entrevistas com os cooperados entre 2007 e 2009	Saem duas cooperadas fundadoras.	A hora trabalhada estava em torno de R\$2,00.	Saem dois cooperados-fundadores.			Sai uma cooperada que entrou em 2003.	Saem duas cooperadas: uma fundadora e outra que entrou em 2003.					Sai um cooperado que entrou em 2003.
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES	Em 2007, o pouco de dinheiro que entrava era para pagar as contas e as dívidas. Todos saíram, não tinha ninguém trabalhando na COOPERATIVA CES em 2007.	Embora não se possa precisar a data, há relatos que neste ano foi dado um Curso de Informática e outro de artesanato.										
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela COOPERATIVA CES		Entrou R\$7.000,00. Saiu R\$5.900,00	Entrou R\$2.180,00. Saiu R\$7.174,00	Entrou R\$3.762,00. Não tem anotação do quanto saiu.		Entrou R\$4.000,00. Saiu R\$4.655,00	Entrou R\$2.340,00. Saiu R\$2.349,00		Entrou R\$4.618,00. Saiu R\$4.339,00			Entrou R\$5.600,00. Saiu R\$4.784,00. Foi dividido R\$600,00 entre os cooperados.
Dados coletados a partir de documentos disponibilizados pela INCUBADORA IES em 2009		Produção nestes três meses de 65 unidades de paletes, com faturamento em torno de 1.500,00 por mês. Insuficiente para pagar as dívidas e a manutenção da COOPERATIVA CES. Não há divisão de ganhos. Muda o sistema de tributação das COOPERATIVA CES novamente, passando a não fazer parte do sistema simples. Passa por crise operacional, declínio das vendas.			Perde seu principal fornecedor de matéria prima.			A partir de julho ficam somente dois cooperados. A evasão começou em 2006 e em 2007 passa de 9 cooperados para 2 cooperados presentes no barracão. Formalmente todos permanecem como membros da COOPERATIVA CES. Foi preciso definir como serão divididas as dívidas acumuladas pela COOPERATIVA CES.				

