

Sandra Rufino

**(RE)FAZER, (RE)MODELAR,
(RE)CRIAR:**

A autogestão no processo produtivo

**Tese apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
título de doutor em Engenharia.**

**São Paulo
2005**

Sandra Rufino

**(RE)FAZER, (RE)MODELAR,
(RE)CRIAR:**

A autogestão no processo produtivo

**Tese apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
título de doutor em Engenharia.**

**Área de concentração:
Engenharia de Produção**

**Orientador:
Prof. Dr. João Amato Neto**

**São Paulo
2005**

Ficha Catalográfica

Rufino, Sandra

(Re) Fazer, (Re) Modelar, (Re) Criar: a autogestão no processo produtivo. São Paulo: s.n., 2005 - 180p.

Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Autogestão 2. Processo Produtivo 3. Economia Solidária
4. Engenharia de Produção 5. Cooperativismo | Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II t.

En el centro de Europa están conspirando.
El hecho data de 1291.
Se trata de hombres de diversas estirpes, que profesan diversas religiones
y que hablan en diversos idiomas.
Han tomado la extraña resolución de ser razonables.
Han resuelto olvidar sus diferencias y acentuar sus afinidades.
Fueron soldados de la Confederación y después mercenarios, porque eran
pobres y tenían el hábito de la guerra y no ignoraban que todas las empresas
del hombre son igualmente vanas.
Fueron Winkelried, que se clava en el pecho las lanzas enemigas para que sus camaradas avancen.
Son un cirujano, un pastor o un procurador, pero también son Paracelso y Amiel y Jung y Paul Klee.
En el centro de Europa, en las tierras altas de Europa, crece una torre de razón y de firme fe.
Los cantones ahora son veintidós. El de Ginebra, el último, es una de mis patrias.
Mañana serán todo el planeta.
Acaso lo que digo no es verdadero; ojalá sea profético.

Jorge Luis Borges, **Los Conjurados**

Ao meu amor e eterno esposo Jair razão do meu ser.
A minha filha amada Catarina razão de minha vida

AGRADECIMENTOS

Este trabalho contou com a colaboração de muitas pessoas: cooperados, familiares, amigos, professores e colegas de trabalho. Se configurou em uma pesquisa multidisciplinar que se não fossem os vários olhares não se concretizaria.

Os anos em que se passaram a pesquisa foram anos de grande aprendizado, tanto para as cooperativas que continuam lutando, crescendo e se fortalecendo, quanto o meu, que passei a admirar e dar o devido respeito aos sócio-trabalhadores. Há muito que agradecer a todos, e inicio o agradecimento a ...

Minha família, em especial ao Jair, esposo e meu braço direito em todos os momentos, que se dedicou intensamente contribuindo para o debate e reflexões e me deixando lúcida nos momentos difíceis. A minha filha Catarina pela compreensão, amor e carinho.

Agradeço a todos os cooperados e cooperadas dos empreendimentos econômicos solidários: Cooperafis, CooperExata, Cooperativa do Sabor e Textilcooper; pela atenção e dedicação aos meus questionamentos incessantes em longas conversas embaladas pelo meu empolamento e dos cooperados. Agradecimento especial para Elione, Joyce, Luiz Fernando, Antonio, Cida, Luiz, Rose, Ivonildo(Jacaré), Mariazinha, Paraná, Raimundo, Vaulene, Loide, Raul.

Tenho a agradecer ao meu orientador professor João Amato, pela extraordinária orientação e paciência. Por ter me propiciado conhecer o cooperativismo e beber da economia solidária. Pelo respeito, admiração e amizade, onde conseguiu dar o tom certo da marcha.

Grata ao professor Paul Singer e professora Sylvia Leser pela humildade em compartilhar o conhecimento e nos fazer acreditar que um novo mundo é possível. Ao professor Paulo Salles que ajudou-me a conviver com os

conflitos existentes na economia solidária. A todos eles pelos debates e conselhos propiciados. Agradeço aos professores Ricardo Antunes (longa conversa no avião), Leonardo Mello (trabalho conjunto), professoras Nadia Guimarães e Helena Hirata (na discussão sobre gênero) pelas críticas que me fizeram ter a certeza do caminho a ser seguido.

A todos amigos e amigas formadores (advogados, arquitetos, contabilistas, economistas, pedagogos, psicólogos, sociólogos etc.) da ITCP-USP pelo aprendizado e reflexões nos espaços de formação às sextas-feiras, no gepem Mãos-Dadas e em especial ao núcleo de gestão ao qual tem um espaço reservado em meu coração e espero ter cadeira cativa. Agradecimento especial aos formadores: Luciana Barbieri, Clara, João Paulo pelos grandes debates para a construção de novas metodologias para a autogestão no núcleo de gestão; e não menos importante agradeço a Teca Barbieri por minha formação e olhar na educação.

Tenho a agradecer aos participantes do grupo de seminários do Nesol composto por pesquisadores em economia solidária pela troca de experiências e socialização das dificuldades para a pesquisa com empreendimentos econômicos solidários. Em especial ao Henrique Parra, Gabriela, Fabio, Fernando, Aguinaldo, Helena e Ana Lúcia, que mesmo com as diferenças pudemos construir em conjunto.

Grata a ADS e CUT que propiciou a conhecer e acompanhar as experiências em mais de 100 cooperativas de norte ao sul ao longo de dois anos de trabalho intenso mas totalmente gratificante. Em especial aos coordenadores Gilmar Carneiro pelas elucubrações, Tarcísio pela seriedade e Eunice pela reflexão. Aos companheiros de trabalho: Egeu pelo companheirismo e oportunidade de trabalho; Allan, Marina, Márcia, Rosângela, Rodrigo, Fred, Vânia, Paulo e Sandrinha pelo carinho. A todos coordenadores, assessores, gestores e formadores aos quais tive grande satisfação de trabalhar, em especial Tatiana (BA), Lúcia (CE), Patrícia (MG), Demetrius (MG), Valmor (SC), Denise (RS) e Lauri (RS).

A Unisol Brasil pela oportunidade de extensão do trabalho realizado na ADS,

agradeço ao presidente Cláudio e a todos os diretores e conselheiros em especial ao Arildo e Nelsa. Aos colegas de trabalho: Laércio, Vanderlea, Mariana (desde os tempos de ITCP), Alexandre, Tadashi, Marcelo, Herbet e Claudinei.

Agradeço a todos os amigos e amigas cooperados da Verso Cooperativa que me propiciaram a alegria de fazer a reflexão sobre cooperativismo, autogestão e economia solidária por dentro, sendo também uma cooperada.

Ao Danilo e Cláudio Brunoro (formando e formado pelas Engenharia Mecânica e Produção respectivamente) por também acreditarem no trabalho coletivo e socializarem suas angústias e contribuírem para a economia solidária.

Mais uma vez agradeço aos funcionários da Engenharia de Produção: Olívia, Vera, Paulo e Lídia pela ajuda desde o mestrado, e a Priscila pelos momentos de aperto. Aos chefes de departamento Professores Tamio Shimizu e Afonso Fleury em suas respectivas gestões. Aos professores Reinaldo Pacheco, Fernando Barbin e Laerte Idal pelo carinho prestado.

Ao Osni, Cristina e as meninas do xerox pela consideração e agilidade na hora do aperto. Agradeço também ao Alcebíades pelo grande apoio na revisão do texto, tornando-o mais palatável aos leitores.

Por fim agradeço a aos familiares mais próximos pelo apoio e compreensão de mais um momento aprendido e construção.

RESUMO

As novas maneiras de se organizar o trabalho, como a gestão coletiva e democrática, a reapropriação do conhecimento e das informações, as máquinas e equipamentos como auxiliares da produção, além das novas relações sociais e econômicas que possam ser geradas a partir dessas mudanças, são essenciais para a compreensão da Economia Solidária, na qual os empreendimentos devem aliar sustentação econômica e comprometimento social. Soluções diferenciadas (técnicas, gerenciais, organizativas) são necessárias para os empreendimentos com base na autogestão, pois muitas vezes a adaptação dos recursos encontrados nos modelos tradicionais pode ser problemática. Isso se deve ao fato de que os empreendimentos econômicos solidários apresentam peculiaridades organizacionais, fiscais, jurídicas, contábeis, patrimoniais etc. O foco principal deste trabalho de pesquisa é o conhecimento das práticas autogestionárias e dos processos produtivos aplicados no cotidiano de trabalho dessas organizações como um importante instrumento para o entendimento das novas bases de organização da Economia Solidária. As cooperativas pesquisadas (Cooperafis – BA; CooperExata – MG; Cooperativa do Sabor – SP; Textilcooper – SP) são de ramos de atividades distintos, mas buscam manter e ampliar suas experiências democráticas e diferenciadas das empresas tradicionais. São exemplos que podem demonstrar o vigor e a força dos empreendimentos autogestionários dentro de um novo panorama de desenvolvimento econômico no Brasil e no mundo.

Palavras Chave: Autogestão, Engenharia de Produção, Economia Solidária, Processo Produtivo, Cooperativas.

ABSTRACT

The new ways to manage the work – like the democratic and collective management, the knowledge and information reappropriation, the use of machines and equipments as production helpers, beyond the emerging of new economical and social relationships that could be created from these changes – are the main point to the understanding of Solidary Economy process, that which the enterprises could join economical maintenance and social compromising. Multiple and varied solutions (embracing technical, managerial and organizative areas) are essential to the self-management enterprises, because in many times the resources found in the traditional models could be uncertain. For that reason, the solidary economy enterprises shows organizational, fiscal, juridical, accountantship, patrimonial, etc. peculiarities. The main focus of our research work are the knowledge about the self-management usages and the productive process employed at the everyday work at these organizations as a essential tool to the comprehension of the new basis of Solidary Economy arrangement. The investigated co-operatives (Cooperafis – BA; CooperExata – MG; Cooperativa do Sabor – SP; Textilcooper – SP) belonging to different activity branches, however they finding to take and to increase our democratical and varied experiences from the traditional companies. This examples could demonstrate the strength and the power of the self-management enterprises inside the new panorama of economical growth in the Brazil and the world.

Keywords: Self-management, Industrial Engineering, Solidary Economy, Productive Process, Co-operatives.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XI
APRESENTAÇÃO	1
Introdução	1
Justificativa do tema	4
Objetivos e Hipóteses	6
Metodologia	8
Abordagem dos capítulos	15
CAPITULO 1 - A NOVA ORDEM MUNDIAL DO TRABALHO	17
1.1. Introdução	17
1.2. Globalização: significados	17
1.3. O mundo do trabalho e sua organização	19
1.4. Considerações e Desdobramentos	31
CAPITULO 2 - ECONOMIA SOLIDÁRIA E COOPERATIVISMO	33
2.1. Introdução	33
2.2. O que é Economia Solidária	34
2.3. Formas de Economia Solidária	36
2.4. O que é cooperativa	37
2.5. Histórico	40
2.6. Princípios do Cooperativismo	42
2.7. Estrutura organizacional	44
2.8. As leis que regem as cooperativas	45
2.9. A Diversidade das Experiências no Mundo	48
2.10. As entidades de fomento no Brasil	61
2.11. Considerações e Desdobramentos	62

CAPITULO 3 - DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO	64
3.1. Introdução	64
3.2. Compreendendo a evolução histórica da Engenharia de Produção	65
3.3. O significado e atuação da EP	67
3.4. A Autogestão na produção	68
3.5. A Gestão do Conhecimento no Gerenciamento Empresarial	70
3.6. A democratização do conhecimento e da tecnologia	72
3.7. Dilemas e desafios dos empreendimentos solidários	74
3.8. Considerações e Desdobramentos	76
CAPITULO 4 - ESTUDO DE CASOS	79
4.1. Estudo de caso 1: COOPERAFIS (Valente - Bahia)	81
4.2. Estudo de caso 2: CooperExata (Belo Horizonte-MG)	94
4.3. Estudo de caso 3: Cooperativa do Sabor (São Paulo-SP)	102
4.4. Estudo de caso 4: Textilcooper (Santo André - SP)	112
CAPITULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS	123
5.1. Estruturação e identidade dos grupos	123
5.2. A eficiência da gestão da produção nas cooperativas	133
5.3. Redes de cooperação e comercialização	140
CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
ANEXO A:	
FOTOS ILUSTRATIVAS DAS COOPERATIVAS E SEU PROCESSO PRODUTIVO	150
Cooperafis	150
CooperExata	152
Cooperativa do Sabor	155
Textilcooper	158
ANEXO B:	
ROTEIRO DE ENTREVISTAS E ELEMENTOS DA EP INVESTIGADOS	162
BIBLIOGRAFIA	166
Referências Bibliográficas	166
Bibliografia Complementar	176

Lista de Tabelas

TABELA 1: ABORDAGENS DA PESQUISA QUALITATIVA	11
TABELA 1.1: SISTEMAS DE PRODUÇÃO EM MASSA X ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL	25
TABELA 2.1: COMPARATIVO COOPERATIVA E EMPRESA MERCANTIL	45
TABELA 2.2: NÚMERO DE KBUTZIM/ANO	49
TABELA 3.1: DIFERENÇAS ENTRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	72
TABELA 3.2: DICOTOMIA COOPERAÇÃO X EFICIÊNCIA	75
TABELA 4.1: TIPO DE ESPECIALIZAÇÃO POR NÚCLEOS	84
TABELA 4.2: ELEMENTOS DO PROCESSO PRODUTIVO - COOPERAFIS	86
TABELA 4.3: ELEMENTOS DO PROCESSO PRODUTIVO - COOPEREXATA	98
TABELA 4.4: ELEMENTOS DO PROCESSO PRODUTIVO - COOPERATIVA DO SABOR	107
TABELA 4.5: ELEMENTOS DO PROCESSO PRODUTIVO -TEXTILCOOPER	116

Lista de Figuras

FIGURA 2.1: ORGANIZAÇÃO COMPLEXO COOPERATIVO DE MONDRAGÓN	54
FIGURA 2.2: ESTRUTURA DE UMA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN	55
FIGURA 2.3: PÓLO EMPRESARIAL “SPARTACO”	58
FIGURA 4.1: COOPERAFIS	81
FIGURA 4.2: MACRO-PROCESSO DE ARTEFATOS DE SISAL	83
FIGURA 4.3: PRODUTOS CONFECCIONADOS PELA COOPERAFIS	84
FIGURA 4.4: TRABALHO EM GRUPO DO NÚCLEO DE TANQUINHO	90
FIGURA 4.5: COOPERADAS E SEUS FAMILIARES	90
FIGURA 4.6: ETIQUETA DE IDENTIFICAÇÃO DO PRODUTO	91
FIGURA 4.7: COOPERADA NA FEIRA DO EMPREENDEDOR	92
FIGURA 4.8: TEAR DE PREGO E AGULHAS DE MADEIRA	93
FIGURA 4.9: COOPEREXATA	94
FIGURA 4.10: MACRO-PROCESSO DE RETIFICA DE MOTORES	96
FIGURA 4.11: LAYOUT COOPEREXATA	97
FIGURA 4.12: SÓCIOS-TRABALHADORES	100
FIGURA 4.13: COOPERATIVA DO SABOR	102
FIGURA 4.14: MACRO-PROCESSO DE REFEIÇÕES POR QUILO	104
FIGURA 4.15: LAYOUT COOPERATIVA DO SABOR	105
FIGURA 4.16: SÓCIOS-TRABALHADORES	110
FIGURA 4.17: TEXTILCOOPER	112
FIGURA 4.18: MACRO-PROCESSO DE CONFECÇÃO DE MANTAS E COBERTORES	114
FIGURA 4.19: LAYOUT TEXTILCOOPER	115
FIGURA 4.20: CATÁLOGOS DE PRODUTOS	122

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ADS	Agência de Desenvolvimento Solidário
ANTEAG	Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária
APAEB	Associação do Pequenos Agricultores de Valente
ARCO	Agência Regional de Comercialização
ARTESOL	Central de Artesanato Solidário
BNH	Banco Nacional da Habitação
CIRA	Cooperativa Integral de Reforma Agrária
CRUSP	Conjunto Residencial da USP
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DCE	Diretório Central dos Estudantes
DISOP	Instituto de Cooperação Belgo-Brasileiro para o Desenvolvimento Social
EdC	Economia de Comunhão
EES	Empreendimentos Econômicos Solidários
EP	Engenharia de Produção
ES	Economia Solidária
FEUSP	Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo
GT BRASILEIRO	Grupo de Trabalho Brasileiro da Economia Solidária
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
LETS	Sistemas Locais de Emprego e Comércio
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MOC	Movimento de Organização Comunitária
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PETI	Programa de Erradicação do Trabalho Infantil
SEC	Sistemas Comunitários de Intercâmbio
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária

SINTUSP	Sindicato dos Trabalhadores da Universidade de São Paulo
STR	Sindicato de Trabalhadores Rurais de Valente
TI	Tecnologias Informacionais
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNISOL	União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil
UNITRABALHO	Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisa sobre o Trabalho
USP	Universidade de São Paulo

APRESENTAÇÃO

“O modo de produção da vida material condiciona o processo de vida social, político e intelectual em geral. Não é a consciência do homem que determina seu ser, porém, ao contrário, é seu ser social que determina sua consciência”.

Karl Marx

Introdução

As novas realidades política, social e econômica trazidas pelas mudanças que estão ocorrendo em todos os setores são um desafio para que se possa manter um elevado padrão de desenvolvimento econômico e ao mesmo tempo melhorar a qualidade de vida das pessoas.

O panorama da chamada globalização é muito diferenciado em cada país, muito embora seus efeitos possam ser até semelhantes, existe dificuldades ou desafios a serem enfrentados de forma diversa em cada nação.

As transformações no mundo do trabalho é um desses efeitos que tem lançado problemáticas para serem compreendidas e resolvidas através de estudos aprofundados sobre essas mudanças, tanto no nível do trabalhador quanto nas formas de trabalho.

A direção que está sendo tomada influiu muito no surgimento de alternativas que possam ser mais justas e eqüitativas. A Economia Solidária é uma dessas alternativas, que congrega diversas experiências e modelos sociais para o desenvolvimento econômico.

O surgimento de uma nova forma de organizar a economia em bases solidárias e éticas já tem uma pré-história bastante rica e diversificada. Os pioneiros lançaram bases para que houvessem forças capazes de renovar quando não de criar novas práticas sociais e econômicas.

O cooperativismo, um modelo de empreendimento econômico, foi o principal

contribuinte para as novas relações surgidas com a Economia Solidária. No mundo atual, de mudanças rápidas e profundas, o cooperativismo também começou a buscar adaptação, tornando-se mais popular e sendo fonte de trabalho e renda para populações excluídas e marginalizadas.

Os mecanismos democráticos e autogestionários passaram a ser uma prática cotidiana nos empreendimentos solidários, principalmente pelas dificuldades ou deficiências existentes nos grupos que surgiam. A falta de recursos financeiros, de experiência ou formação em gestão e administração, de tecnologias ou mesmo de equipamentos com que pudessem iniciar o trabalho tinha que ser superados através da união e da força coletiva. Só com o apoio de todos eram capazes de enfrentar dificuldades e superar obstáculos.

Além dos grupos excluídos socialmente, a nova realidade social e econômica trouxe também um processo de fechamento, de falência das empresas e dos ramos empresariais em várias partes do mundo. No Brasil essa situação não foi diferente, e com essa novidade foi surgindo também as experiências de tomada das antigas empresas por parte dos trabalhadores, única alternativa diante do desemprego. Um processo difícil, pois muitas das empresas já tinham ficado obsoletas ou dilapidadas técnica ou tecnologicamente. Porém, isso não foi um obstáculo intransponível.

Essas novas experiências no campo econômico ainda estão em pleno desenvolvimento e seus caminhos ainda podem mudar de direcionamento ou ampliar suas opções de organização e de crescimento. O enriquecimento através do conhecimento de outras experiências em outras partes é uma dessas opções.

Estudar, compreender, refletir sobre a Economia Solidária é um desafio que diversas áreas do conhecimento já estão enfrentando. Quais mudanças existem de fato, quais as novas qualidades ou dificuldades no caminho desses empreendimentos, o que é novo e o que foi desenvolvido a partir das

organizações tradicionais existentes. Enfim, o que é um empreendimento econômico solidário.

A diversidade de experiências e suas múltiplas interpretações requerem do pesquisador cuidados quanto ao objeto em que se está focando. A exigência é que haja interdisciplinaridade e semelhanças em termos de procedimentos e resultados.

Dentro de áreas do conhecimento específicas, como a Engenharia de Produção (EP), esse tema torna-se um desafio, já que a EP pode contribuir para suprir as necessidades ou potencializar as inovações que demandam desses empreendimentos na gestão da produção. A análise de experiências é importante para criar um melhor foco no que a EP pode colaborar na expansão da Economia Solidária.

A escolha das cooperativas analisadas neste trabalho surgiu da necessidade de abordar vários aspectos da produção em setores diferenciados, do artesanato à produção fabril. A autogestão, a democratização das informações, as aplicações dos conhecimentos de gestão administrativa e da produção, inovações e improvisações são a base dos empreendimentos populares, mas se isso resulta em ganhos e retornos financeiros que possam ser compartilhados entre todos, já faz parte de uma análise mais profunda dos mecanismos que tornam essa gestão diferenciada.

Do mesmo modo, como aplicar e fazer funcionar instrumentais consagrados em empresas tradicionais se os alicerces são diferentes, pois não se pode recriar ferramentas a todo momento? Essa é uma questão que deve ser compreendida para que possa ser superada as dificuldades e o estudo de diversos casos serve para mostrar os limites e ajudar a apontar os novos caminhos a serem trilhados.

Esse trabalho se propôs a fazer um mapeamento dos grupos em suas atividades cotidianas do trabalho, da gestão e da organização da produção, como uma prática diferenciada. As cooperativas analisadas não são

exemplos extraordinários, mas empreendimentos reais de trabalhadores que pretendem manter suas rendas e ampliar uma experiência que já caminha para a maturidade.

Justificativa do tema

O objetivo desta pesquisa foi mostrar as práticas do processo produtivo no cotidiano de empresas e cooperativas autogestionárias. Essas práticas se mostram diferenciadas e podem ajudar a compreender o fenômeno da autogestão quanto ao trabalho e organização.

Para compreender as transformações de um modelo tradicional de gestão da produção para um modelo de autogestão, fez-se necessário expor as técnicas e as práticas de gestão tradicional¹ do processo produtivo. Tais técnicas representam uma estrutura de gerenciamento que busca obter o resultado desejado com o menor desperdício de tempo, esforço e materiais (Gaither; Frazier, 1999; Slack; Chambers; Jonhston, 2002). A busca frenética pela racionalização da produção, redução de custos e produtividade passa a ser, dentro das várias ondas administrativas – administração científica, modelo japonês, produção enxuta etc. – a essência da intervenção que todas elas fazem no cotidiano das empresas.

A reorganização do trabalho em novas bases, como a gestão coletiva, a reapropriação do conhecimento, técnicas gerenciais, as máquinas e equipamentos como auxiliares da produção, além das novas relações sociais que possam ser geradas a partir dessas mudanças, são essenciais para a compreensão do trabalho dentro da Economia Solidária. Atualmente já existem várias experiências que apontam para esses novos caminhos, experiências estas que foram o foco desta pesquisa (Anteag, 2000a; Brunoro, 2001; Esteves, 2004; Gaiger, 1999; Guimarães, 2002; Oda, 2001; Oliveira, 2004; Parra, 2002; Quijano, 1998; Razeto, 1997; Rufino, 2001a;

¹ Entende-se aqui por gestão tradicional toda gestão criada para empresas heterogeridas, isto é, empresas que são administradas de forma hierárquica. Para mais detalhes ver cap. 3, pág. 68.

Singer, 2002a; Tiriba, 1994).

A visão do trabalho precisa ser ampliada para o reconhecimento de normas que são da estrutura, do modelo econômico e do sentido empresarial. Toda empresa deve pensar, para sua sustentação, nas questões relacionadas com tomadas de decisão seguras e confiáveis que envolvem as áreas financeira, comercial, contábil, fiscal, de recursos humanos, de produção, de suprimentos e de distribuição.

As respostas, oferecidas pelos modelos de gestão existentes, para todas as questões acima, já são consagradas no mercado. Entretanto, tais modelos foram concebidos e desenvolvidos para a empresa tradicional – principalmente para média e grande empresa – ou para instituições públicas. Aparentemente, não se encontram no mercado soluções de gestão empresarial voltadas especificamente para as empresas e cooperativas autogestionárias (empreendimentos econômicos solidários – EES). Essa ausência é mais crítica nas áreas de produção e trabalho, embora deva-se fazer uma ressalva aos empreendimentos autogestionários no setor agrícola que, pelo porte e longa presença no mercado brasileiro, já desenvolveram algum tipo de modelo de gestão específico. Mas este modelo não responde as especificidades das outras categorias desse tipo de empreendimento.

No Brasil, algumas entidades de apoio², que promovem organizações de autogestão, já estão pesquisando a adequação de modelos existentes ou a formação de novos modelos de gestão para os EES. Tais pesquisas encontram-se ainda em fase inicial, exploratória, e são o resultado, em parte, da falta de profissionais orientados para o estudo e pesquisa neste campo, agravada pela falta de formação de quadros universitários, especializados no campo da autogestão.

Percebe-se a necessidade de integrar o conjunto dos conhecimentos adquiridos dentro da prática dos EES com aqueles desenvolvidos através

² ITCP's, ANTEAG, ADS, UNISOL etc., descritas posteriormente no Cap.2, item 2.10.

dos organismos de apoio e dos profissionais envolvidos. Esta nova metodologia deve englobar uma reavaliação dos enfoques, das tecnologias de produto e de processo (tecnologia de informação – software e hardware, equipamentos), da cultura organizacional, do conceito de qualidade e eficiência (Peixoto, 2000).

Objetivos e Hipóteses

A pesquisa aqui desenvolvida tem como objetivo central conceitualizar as práticas do processo produtivo no cotidiano de empreendimentos econômicos solidários, como um fenômeno “sui generis” no interior da Engenharia de Produção (EP). Tal objetivo desdobrou-se em alguns tópicos secundários:

- o primeiro tópico secundário é constituído pela tarefa de compreender a dinâmica do processo produtivo autogestionário: fluxo de informação, a participação, a compreensão e utilização das técnicas e metodologias do processo produtivo, o rodízio de tarefas, a solidariedade na produção, o processo de tomada de decisão etc.;
- depois, verificar a intensidade da influência exercida pelos resquícios dos modelos tradicionais de gestão da produção nas formas autogestionárias;
- a seguir, a etapa de Identificação dos modelos emergentes de organização e de gestão do trabalho em empreendimentos coletivos autogestionários;
- se for verificada a existência de novos modelos, identificar seus possíveis benefícios, problemas e dificuldades serem superadas.

A hipótese³ primária inicial é que o processo produtivo autogestionário apresenta uma dinâmica de formação (período de transição) baseada em

³ As hipóteses se fundamentam em observações empíricas realizadas em cooperativas autogestionárias pela pesquisadora no período de 2000 a 2003.

três momentos distintos, descritos a seguir:

1º momento – rejeição: as empresas autogestionárias, apesar de se fundamentarem em novos princípios (que serão vistos posteriormente), ainda mantém parte da estrutura empresarial anterior – o processo de mudança não ocorre de forma simples e automática. Neste contexto, os trabalhadores rejeitam, na transição das formas tradicionais para as de autogestão, os procedimentos e técnicas que lembrem os modelos de gestão anteriormente utilizados (controle de horários, utilização de equipamentos de proteção individual, relatórios etc.)⁴. Entretanto, os trabalhadores também rejeitam os novos procedimentos e técnicas que provém da gestão democrática (assumir responsabilidades, medo de perder os direitos trabalhistas, descrença em suas próprias capacidades, precarização etc.). A primeira rejeição se dá pelo medo: negam tudo que lembre a exploração que caracterizava o modelo de gestão anterior; a segunda, por falta de conhecimento ou má interpretação do que seja trabalhar em autogestão.

2º momento – compreensão: o grupo de trabalhadores passa a ter maior conhecimento da importância das técnicas de gestão dos processos produtivos (gestão de estoques, da qualidade, da informação, layout etc.). Compreende melhor seu funcionamento e utilidade. Com isso, os trabalhadores passam, então, a tomar decisões coletivas com maior grau de participação, relacionadas ao processo produtivo, e não mais somente em relação as estratégias da empresa. Tendem a implementar, nesse momento, o rodízio de tarefas tanto produtivas, quanto gerenciais. Buscam, com essa postura, reorganizar as bases do trabalho em conjunto, visando um maior domínio do processo produtivo⁵.

⁴ Cabe citar aqui a rejeições observadas em EES: Coopersoli (Reciclagem-MG) Uniforja (Forjaria-SP), GeralCoop (Fogões-RS), entre outros, em que os sócios cooperados na sua condição de sócio se negavam a utilização de EPI's, pois já não havia mais uma obrigação por parte dos antigos proprietários.

⁵ Essa dinâmica fora observada nas cooperativas Morro da Cruz (Confecção-RS), Cooperbrilha (serviços de jardinagem, coffe break e serviços de manutenção – SP),

3º momento – Inovação: os trabalhadores inseridos em organizações autogestionárias tendem a aprimorar suas atividades organizacionais, a partir de uma maior intensificação da discussão em grupo, percebem a necessidade de gerar, em conjunto, soluções criativas para suprir muitas vezes dificuldades de ordem produtiva ou financeira⁶ (observou-se em alguns casos a disponibilidade dos trabalhadores em doar bens materiais para a cooperativa, criação de ferramentas, disponibilidade de horas a mais para resolver problemas da cooperativa etc.).

Esses momentos não se dão necessariamente de forma linear, e muitas vezes existem contradições.

A partir da observação das mudanças e conflitos ocasionados na transição dos modelos de gestão tradicionais para o modelo autogestionário, foi possível estabelecer, como hipótese complementar, que tal processo leva a um aprendizado cotidiano dos trabalhadores, deslocando-os de um sistema produtivo para outro, colocando em cheque conceitos anteriormente adquiridos.

Há ainda, como última hipótese, a idéia de que é necessária uma mudança cultural que acompanhe essa reestruturação produtiva, o que pode levar, em um prazo mais longo, a processos produtivos inovadores.

Metodologia

A seguir, são expostos os tópicos metodológicos que embasaram a pesquisa e deram coesão ao trabalho.

CooperJovens (Artefatos de papel reciclado e sisal – BA), onde o rodízio de atividades entre os cooperados é uma prática constante para promover o processo de aprendizagem interno e de responsabilidade. Podemos citar ainda o grupo da Praia Grande (Reciclagem – SP) que ao discutirem sobre o impacto que a cooperativa teria com recebimento de uma prensa, trabalhando menos horas, o grupo respondeu que seria ótimo pois teria mais tempo para o “café”.

⁶ Observou-se em alguns empreendimentos a (re)criação de ferramentas como no caso da Alumifer (painéis de alumínio fundido – RS) na redução da espessura do molde (matriz) para aliviar o peso a ser suportado pelos cooperados, ou no caso da Retífica São Bento (Retífica – MG) que criaram a partir de um torno, que não era mais utilizado, uma politriz.

Abordagem metodológica

A presente pesquisa tem por pressupostos a abordagem humanista/qualitativa. No entender de Hughes (1983, p.71), "*o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais*". O mesmo autor complementa sua argumentação mencionando que o comportamento social humano é impregnado de valores e o conhecimento de uma cultura só pode ser obtido por meio do isolamento de idéias comuns, sentimentos ou objetivos dentro de um período histórico específico.

Dentre os vários tipos de abordagem de pesquisa, duas, bastante típicas, são tratadas na literatura: a abordagem quantitativa e a qualitativa (Bryman, 1989). A pesquisa quantitativa prevê a coleta dos dados e sua análise detalhada em relação a um problema previamente formulado. Requer que o pesquisador possa manipular o objeto de estudo de forma a selecionar variáveis independentes de variáveis dependentes e isolar interferências no experimento, tornando-o mais confiável e previsível. Portanto, tal abordagem é muito mais adequada quando existe uma teoria consolidada acerca de um assunto.

Hughes (1983) enfatiza que a vida humana é, em sua essência, "*diferente*", o que requer uma metodologia que estude as pessoas qualitativamente. Minayo (1994), reforça a utilização da metodologia ao afirmar que a pesquisa qualitativa considera o universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um espaço profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser quantificados e tampouco reduzidos à operacionalização de variáveis.

Godoy (1995a, p.58) menciona que na pesquisa qualitativa o pesquisador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança. "*Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva*

dos sujeitos [...]”.

A pesquisa qualitativa, segundo Bryman (1989) e Merriam (1998), tem como principais características:

- cobrir várias tradições de pesquisa;
- buscar uma profunda compreensão do contexto da situação;
- levar o pesquisador a observar os fatos dentro da realidade construída por indivíduos interagindo nos seus mundos sociais, ou seja, a partir de dentro da organização;
- estabelecer como preocupação básica o entendimento do fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador;
- constituir um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações;
- enfatizar o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo;
- focar a pesquisa de forma mais desestruturada, evitando hipóteses fortes no início da pesquisa, fazendo com que esta adquira maior flexibilidade;
- empregar mais de uma fonte de dados.

A pesquisa qualitativa pode diferir em função da abordagem (Strauss; Corbin, 1990):

Abordagem descritiva	Os dados não devem ser analisados para evitar interferência nos resultados encontrados. Os preconceitos e a presença do investigador não devem interferir nos dados. Os dados devem ser apresentados tal qual foram coletados junto aos informantes.
Abordagem interpretativa	Apresentar uma descrição precisa, mas com a interferência do investigador, que seleciona, organiza e interpreta o material

	coletado, fazendo com que os resultados variem em diferentes graus de abstração. Reduz-se o volume de dados para tornar o estudo acessível aos leitores.
Abordagem da Teoria Fundamentada	Construção de teorias. O desenvolvimento de interpretações teóricas pode fornecer um <i>framework</i> (estrutura de trabalho) para a ação, além de ser um modo sistemático de construir, sistematizar e integrar o conhecimento científico.

Tabela 1: Abordagens da pesquisa qualitativa

A pesquisadora estará utilizando para o presente trabalho a abordagem interpretativa, não tendo a intenção de chegar no nível da abordagem da Teoria Fundamentada, apenas utilizando elementos dessa última.

Método de pesquisa

Os métodos mais utilizados no campo da pesquisa qualitativa são a pesquisa participante, a pesquisa-ação e o estudo de caso. Os dois primeiros são similares, encaminham a pesquisa para um objetivo definido: uma ação ou a resolução de um problema. Dentro dessas duas metodologias, o pesquisador tem um papel ativo; ele não é apenas um observador mas também um participante. O último método, o estudo de caso, é um estudo intensivo, no qual todos os aspectos do caso são investigados. O seu direcionamento é dado na obtenção de descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos. De acordo com o objetivo da investigação, o número de casos pode ser reduzido a um elemento “caso” ou abranger vários elementos como grupos, subgrupos, empresas, comunidades, instituições (Fachin, 1993) e se desdobra em um período de tempo (Merriam, 1998).

Godoy (1995b) afirma que, ao adotar o estudo de caso, o pesquisador deve estar aberto a novas descobertas, mesmo quando orientado por um esquema teórico. O pesquisador deve se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que podem surgir ao longo do trabalho, bem como se

preocupar em captar a multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação, pois a realidade é sempre complexa.

Como Yin (1994) observa, o estudo de caso é uma forma particularmente apropriada para situações nas quais é impossível separar as variáveis do fenômeno do seu contexto. É um inquérito empírico que investiga o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real de vida, especialmente quando a ligação entre fenômenos e contextos não está evidenciada claramente. Ainda segundo o autor, o estudo de caso é um dos modos de pesquisa em ciências sociais, sendo preferido quando o problema abordado é do tipo “*como*” e “*por que*”, nos quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e o foco é colocado no fenômeno atual.

A essência do estudo de caso é buscar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram pensadas, como elas foram implementadas e quais foram os resultados (Yin, 1994).

Os principais pontos fortes para se adotar o estudo de caso são (Serafim, 2001):

- é um excepcional meio para responder questões de pesquisa;
- oferece recursos para investigar unidades sociais complexas;
- propicia *insights* e esclarece propósitos;
- processos, problemas e programas podem ser avaliados para gerar conhecimento.

O estudo de caso encaixa-se bem em situações em que o objeto de estudo é abrangente, complexo e não pode ser estudado fora de seu contexto sem perda da utilidade para a pesquisa, e quando o corpo teórico é insuficiente para estabelecer relações causais.

Portanto, a observação de empreendimentos econômicos solidários tentará “*entender a lógica oculta da estrutura implementada, suas características, seus problemas. Estudar as disfunções e problemas, pois é daí que pode*

prosperar uma análise crítica – não se trata de uma visão ‘patológica’ das organizações, mas sim de abordá-las criticamente. Pesquisar o funcionamento real, a dinâmica cotidiana da organização, através de longa observação da produção e de suas ramificações, das quais as disfunções, os imprevistos, os incidentes, a alteração de planos, a quebra de equipamentos, a falta de materiais, os problemas de qualidade, a falta de pessoal, as contradições da gerência fazem parte” (Salerno, 1999, p.41-42, *apud* Oda, 2001).

Coleta de Dados

A observação e compreensão da dinâmica dos casos escolhidos é de fundamental importância para a obtenção de dados confiáveis e sua correta interpretação, o que conduz ao planejamento de uma pesquisa de enfoque qualitativo (Nakano; Fleury, 1996).

A observação possibilita a compreensão de detalhes que nem sempre ficam disponíveis ou não são acessíveis nas pesquisas acadêmicas. Entretanto, pode resultar em distorções que requerem cuidados. A responsabilidade da pesquisadora aumenta a medida em que a qualidade dos dados obtidos depende fortemente de sua habilidade e percepção.

A escolha da metodologia de estudo de caso para o desenvolvimento desta tese deveu-se a dois fatos: em primeiro lugar, essa metodologia permite confrontar a prática com a teoria; em segundo lugar, a pouca literatura encontrada para os EES. Segundo Oda (2001), Singer (2002) e Parra (2002), a literatura relacionada às empresas com base na autogestão, via de regra, tem privilegiado os aspectos históricos, ideológicos e legais (tributação e procedimentos de constituição de cooperativas). Pouco se tem pesquisado sobre as questões relacionadas à produção e ao trabalho, e a literatura existente não consegue dar conta de todas as problemáticas.

Técnicas de investigação

Foram utilizadas técnicas de entrevistas e observação direta, pois o uso de questionário tende em geral apresentar um caráter impessoal, e o pesquisado o responde fora da situação estudada, o que não permite extrair toda a dinâmica do fenômeno estudado. Na presente pesquisa adotou-se um modelo de coleta de dados primários, baseado na entrevista semi-estruturada – analisada na forma continuada, é equidistante entre as formas altamente estruturada e não estruturada – que permitiu perguntas mais flexíveis. Na maior parte, a entrevista foi guiada por uma lista de perguntas ou assuntos que foram explorados. O formato permitiu que a pesquisadora deixasse emergir a visão de mundo do entrevistado. As entrevistas foram gravadas (vídeo e áudio) e posteriormente transcritas para uma análise mais consistente.

Os outros instrumentos de pesquisa utilizados, além das entrevistas, foram todas as fontes de observação direta disponíveis: visitas *in situ*, gravações em vídeo, fotografias, documentação (relatórios de atividades, de pesquisa etc.).

Para a escolha dos casos pesquisados, foi utilizado o conceito de amostragem teórica (Glaser; Strauss, 1967), que usa como critério básico a relevância teórica, isto é, a contribuição para o desenvolvimento do assunto.

A escolha intencional das empresas autogestionárias seguiu os seguintes critérios:

- EES que fossem acompanhadas por alguma entidade de fomento;
- escolha de cooperativas do setor produtivo e do setor de serviços (para entender o processo de mudança organizacional nas funções de produção de bens e operações);
- afinidade, aproximação, aceitação e disponibilidade dos sócios-trabalhadores das cooperativas.

As cooperativas pesquisadas foram:

- Cooperafis - Cooperativa de artesanato - Valente – BA;
- CooperExata - Cooperativa de retífica de motores - Belo Horizonte – MG;
- Cooperativa do Sabor - Cooperativa de restaurante - São Paulo - SP;
- Textilcooper - Cooperativa têxtil - Santo André – SP.

Abordagem dos capítulos

No primeiro capítulo é abordado as questões centrais na transformação no mundo do trabalho, relatando as principais problemáticas e conseqüências das ações políticas, econômicas e tecnológicas que remodelaram o mundo do trabalho.

No segundo capítulo aborda-se questões relativas à Economia Solidária, seu significado, objetivos, desenvolvimento, experiências (no Brasil e no mundo), as entidades fomentadoras, além de procurar mostrar a necessidade dos itens a seguir: compreensão histórica, dimensão jurídica, diversidade de ramificações, entendimento do que é a organização e estrutura de uma cooperativa.

O capítulo seguinte é destinado ao entendimento do que seja trabalho, bem como de sua forma de organização no âmbito da produção. Serve de base, portanto, para mostrar as diferenças e os dilemas que podem ocorrer em um processo democrático e participativo na produção.

No quarto capítulo, tem-se os relatos dos EES estudados bem como a exposição da coletas de dados feita, visando a análise e reflexão para a pesquisa.

A partir das descrições feitas no capítulo 4, busca-se refletir, no capítulo 5, sobre as cooperativas pesquisadas, pontos convergentes ou divergentes dos processos analisados. Por fim, as conclusões e encaminhamentos no último

capítulo.

CAPÍTULO 1.

**A NOVA ORDEM MUNDIAL DO
TRABALHO**

*“Caminhando apressado / A caminho do trabalho
Legiões desesperadas / Caminhando para o nada
Enquanto os donos do capital / Manobrando a Economia
Saqueando sua vida / Promovendo a Miséria Geral
Você entrega seu tempo / Seu orgulho seu sentimento
Sua força de trabalho / Tudo em troca de salário”*

“Caminhando para o nada” – Mau-Sukata-Ciro

Introdução

O mundo está em constante processo de transformação, as novas tecnologias ajudaram a criar uma forma de aceleração do tempo. As mudanças ocorrem em todas as partes e em todas as áreas. A economia global foi uma das que mais se modificou. A nova realidade da chamada Globalização alterou profundamente a forma de pensar e interagir dentro das novas perspectivas que estavam surgindo.

A partir disso, áreas como tecnologia, produção, trabalho e emprego acabaram por passar por reestruturações que buscavam e ainda buscam adequar suas políticas as novas exigências geradas por esse processo de adequação das economias nacionais ao mercado mundial unificado.

Este capítulo pretende rever e tentar entender as mudanças tanto em seus aspectos positivos quanto negativos, principalmente relacionados ao trabalhador que está também se transformando, pois o emprego está sendo resignificado e moldado para responder rapidamente aos novos parâmetros.

Globalização: significados

O fenômeno conhecido como “Globalização”, está exercendo nos dias de hoje um profundo impacto em todas as áreas relacionadas à economia, ao trabalho e à produção. É um processo que, simultaneamente, produz riqueza por um lado e pobreza por outro (Ganzeli, 2003).

De uma perspectiva histórica, este processo tem já quase meio século e ainda está em andamento, podendo ser caracterizado como uma reorganização da divisão internacional do trabalho, na qual as estruturas produtivas e financeiras estão cada vez mais interdependentes por meio de um aumento das transações econômicas (Ganzeli, 2003; Singer, 2001). As políticas econômicas nacionais passam a buscar o sucesso viabilizado em uma perspectiva global, interdependente e regulamentada de forma internacionalizante (Torres Jr, 1994).

Em particular no contexto dos países mais pobres, as desigualdades transformam-se em dificuldades, agravadas pelas diferenças internas de cada nação, como diz Ianni: *“o que era desenvolvimento desigual e combinado no âmbito de cada sociedade nacional e no de cada sistema imperialista, sob o capitalismo mundial, universaliza-se. As desigualdades, tensões e contradições generalizam-se em um âmbito regional, nacional, continental e mundial, compreendendo classes sociais, grupos étnicos, minorias, culturas, religiões e outras expressões do caleidoscópio global. As mais diferentes manifestações de diversidade são transformadas em desigualdades, marcas, estigmas, formas de alienação, condições de protesto, base das lutas pela emancipação”* (Ianni apud Jinkings; D’Avila, 1999, p.80).

O crescimento do mercado financeiro, em suas diversas dimensões como o mercado cambial, os empréstimos bancários e as negociações internacionais, é fundamental para o entendimento da nova distribuição da produção e da industrialização, pois a globalização pode ser pensada como fase da internacionalização do capital e da sua valorização nas regiões onde há muitos recursos ou mercados disponíveis (Jinkings; D’Avila, 1999; Silva, 2003).

A globalização acentuou, para o mercado de capitais, a capacidade de operação, investimentos e ganhos durante as 24h do dia, e isso demonstra que uma economia global é capaz de funcionar em tempo real e em escala

planetária, já que os “opostos” (Londres e Hong Kong, por exemplo), complementam-se no funcionamento de suas bolsas, além de possuírem um maior rendimento que a atividade industrial (Ganzeli, 2003; Gorender, 1996).

Na esfera da produção, temos a chamada “Terceira Revolução Industrial”, a parceira da Globalização, cuja base são os processos informacionais. Essa revolução ajudou a reorganizar os processos produtivos e os fluxos do comércio, centrando a atuação do trabalho nos setores de serviços. (Gorender, 1996; Singer, 2001).

Como resumo do processo de implantação e funcionamento da Globalização, podemos citar as seguintes características:

- Generalização e interdependência das trocas internacionais;
- Aumento da financeirização da economia;
- Desregulamentação dos mercados (financeiro, trabalho etc.);
- Maior número de países industriais no panorama global;
- Dificuldades entre os processos de integração regional e uma globalização mais ampla.

Alguns impactos negativos derivados das novas condições estruturais e conjunturais podem nos apontar para as desvantagens que diversos atores sociais têm em relação ao novo modelo, que passam pelo agravamento do desemprego, transferência de poder do estado para a economia privada, crescimento da vulnerabilidade dos países frente aos fluxos de capitais, concentração de renda e disparidades regionais.

O mundo do trabalho e sua organização

O trabalho é central na questão da significação do ser humano como elemento social, pois “*o trabalho mostra-se como momento fundante de realização do ser social, condição para a sua existência*” (Antunes, 1998, p.123). Mas, no capitalismo o Homem foi transformado em um dos

elementos da própria produção, deixando de ser o sujeito do trabalho para se tornar um objeto, cujo papel é o da reprodução alienada das operações e funções da produção, ditados pelo ritmo das máquinas e do controle. O mundo do trabalho foi, então, montado desta forma, hoje, porém, esse mundo está em transformação, devido às novas configurações sociais e econômicas. Não que se tenha encontrado uma nova forma de organização que superasse estes problemas, mas principalmente que novos problemas foram adicionados a estes mais antigos e, assim, os anos 80 e 90 do século XX viram surgir novas formas de organização e transformação social que ainda estão em curso.

As mudanças dentro do mundo do trabalho que acompanharam e acompanham o processo de globalização são, principalmente, a reorganização da produção, o desemprego (estrutural, econômico e tecnológico) e a flexibilização do trabalho e das leis trabalhistas. Desdobrados em situações regionais, tendem a se manifestar de forma singular (Antunes, 1998; Dedecca, 1999; Singer, 2001). A lógica e ritmo dessas mudanças estruturais não está conseguindo transformar as relações ligadas às modernizações tecnológicas em estáveis e coerentes, mas está levando a um aumento das incertezas e instabilidades.

Nos países latino-americanos, o desemprego se tornou uma das principais faces da globalização na produção (Dedecca, 1999; Pochmann, 1999; Prado, 1999). Este quadro, dinâmico e complexo, apresenta alguns elementos que podem ser utilizados para entender as transformações, como as mudanças no comportamento dos investimentos financeiros na América Latina nas últimas duas décadas; as novas tecnologias (automação, robótica, microeletrônica, redes mundiais virtuais); novos modelos gestionários e organizativos (aos já clássicos taylorismo e fordismo podemos acrescentar o toyotismo, o modelo sueco etc.); além da descentralização e flexibilização das unidades fabris e da produção. Claro que *“tudo isso, feito sob um ‘inquestionável’ domínio da ‘produtividade’ e da ‘modernidade*

social” (Antunes, 1998, p.148).

Pode-se, então, unificar estas problemáticas dentro de três elementos básicos, a saber: a flexibilização, a reestruturação produtiva e o desemprego. Tais elementos, embora possam ser desdobrados em outros, são centrais para a compreensão das mudanças ocorridas dentro dos sistemas produtivos atuais.

O que é Trabalho

O trabalho, enquanto categoria, pode ser entendido como um passo do ser na direção da humanização do homem: o elemento primário no qual o ser passa a criar e recriar as condições de sua reprodução (Antunes, 2002). Ele pode ser “*entendido em seu sentido mais genérico e abstrato, como produtor de valores de uso, é expressão de uma relação metabólica entre o ser social e a natureza*” (Antunes, 2002, p.139); o elo que faz o homem transpor o ser animal, “*eles próprios começam a se diferenciar dos animais tão logo começam a produzir seus meios de vida [...]. Produzindo seus meios de vida, os homens produzem, indiretamente, sua própria vida material*” (Marx; Engels, 1999, p.27). Mas isso representa uma formulação abstrata que se refere ao cerne, o significado mesmo de trabalho para a organização do ser, sua realização, “*como criador de valores de uso, o trabalho em sua dimensão concreta, como atividade vital (work)*” (Antunes, 2002, p.167).

O sistema do capital, ao introduzir a forma do *labour* – “*trabalho assalariado, fetichizado e estranhado*” (Antunes, 2002, p.167), que necessariamente remete a produção de mercadorias, transforma o ato de trabalhar em uma espécie de penalidade, pois este enquanto uma atividade vital, deixa de ter significado em si e passa à esfera da reprodução de bens, que leva a mais produção e assim sucessivamente. O trabalho real torna-se um sem fim de repetições que podemos chamar de *useless toil* (esforço inútil) (Morris, 1993), em que a esperança de produzir algo que tenha significado – em qualquer formato da atividade individual utilizada –, perde-se e torna-se

externo ao produtor (operário). Além do próprio esforço em produzir, falta uma finalidade, que ultrapasse o mero fabricar de mercadorias (Morris, 1993; Antunes, 2002).

Ciência e Tecnologia

Dos elementos vistos anteriormente surge o que é fundamental, a alienação do trabalho, como o processo que retira do ser (trabalhador) a capacidade de refletir sobre si e sobre suas ações, reificando ou coisificando as pessoas e assim chegando-se até o momento em que, nas palavras de Simone Weil, *“as coisas representam o papel dos homens, os homens representam o papel de coisas: eis a raiz de todo o mal”* (Weil, 2001, p.158).

O princípio dessa alienação está na apropriação dos elementos constitutivos do trabalho, da técnica e da ciência como etapas da acumulação de capital. O sistema consome esses elementos e transforma-os em meios de exploração na busca da preciosa mais-valia. Braverman (1981, p.138) diz que *“a ciência é a última – depois do trabalho a mais importante – propriedade social a converter-se num auxiliar do capital”*. Podemos acrescentar que essa conversão corresponde ao momento de profissionalização das atividades científicas e tecnológicas, em que as instituições são fundadas, os cientistas especializam-se e as pesquisas passam a ser financiadas.

O produto disso na produção é a transformação do trabalho e do trabalhador em auxiliar da maquinaria, um dos elementos da máquina ou mesmo numa máquina. O modelo de ciência que foi surgindo em fins do século XIX e início do XX, estava impregnada do desejo de controle e progresso, e isso resultou que não foi difícil para ela buscar refazer o sentido do trabalho e buscar um novo tipo de trabalhador. A Engenharia e a Administração passaram a depender dos estudos de tempos, métodos, fisiologia humana e psicologia do trabalho mais e mais, chegando o operário a ser maquinizado totalmente, como numa *“delirante fantasia futurista”*, retirando dele toda a

humanidade. Em Braverman (1981, p.156), esse modelo aparece bem retratado, “*como elemento no sistema de controle, um homem pode ser considerado como uma cadeia consistindo do seguinte: (1) dispositivos sensoriais [...] (2) um sistema de computação que reage [...] com base na experiência anterior [...] (3) um sistema amplificador – os terminais nervo-motores e músculos [...] (4) instalações mecânicas [...] pelas quais o trabalho muscular produz efeitos observáveis externamente*”.⁷

Essas considerações podem sugerir que a natureza da Ciência e da Técnica podem já estar corrompidas pela sua participação na dominação capitalista da natureza e do trabalho. Elas são parte integrante na sociedade, um dos seus elementos constitutivos que foram apropriados e que podem ser mudados. A reconversão passa, então, por repensar seus objetivos dentro de uma nova lógica, que busque uma nova mediação entre homem e natureza e assim se ajustar a um novo mundo. As bases democráticas e coletivistas de um novo modelo de trabalho são elemento importantes para essa mudança. A mediação através do capitalismo pode esconder vários dos atributos da Ciência e da Técnica, mas isso pode ser mudado e resignificado em um novo sistema.

Reestruturação produtiva

O modelo ou paradigma taylorista-fordista, predominante nas sociedades industriais do século XX, corresponde a uma situação histórica determinada em última instância pela ampliação dos mercados e aumento da produção (produção em massa e capitalismo monopolista) (Leite, 1996), que precisa

⁷ Essa descrição, altamente estilizada do trabalhador, não está longe de uma idéia de melhoramento do homem, o que pode mostrar um pouco da busca incessante atualmente por robôs e ciborgs capazes de desempenhar as atividades humanas de forma igual ou melhorada. Em ficção, fantasias futuristas pulp, como as de Phillip K. Dick surgidas nos anos 1950, tratam de máquinas biológicas – replicantes, andróides, etc. –, herdeiro de uma longa tradição que desemboca no romance “*A Eva Futura*”, de Villiers de L’Isle Adam, no qual o protagonista utiliza uma boneca mecânica perfeita como mulher perfeita. No campo teórico, estudos positivistas e fisiológicos já tomavam o organismo como máquina biológica, surgidos ainda no século XVIII, e tem seu apogeu na cibernética, que visa mimetizar a natureza em máquinas simuladoras, como em La Mettrie “*L’Homme-machine*”.

manter um ritmo de produção elevado e contínuo. O taylorismo, então, pode ser descrito como uma forma de controle, por parte do Capital, sobre os processos produtivos e operacionais nos quais o conhecimento, a habilidade e a experiência por parte do trabalhador era essencial. Estes (os processos e o empregado) passavam a ser controlados pela gerência através dos estudos dos tempos e movimentação para a produção, que eram introduzidos de forma exterior e alienados ao operário (Moraes Neto, 1989).

Sob o fordismo, assiste-se um aumento na intensidade do trabalho e sua regulação de forma coletiva e centralizada, o que se poderia chamar de *“socialização da proposta de Taylor, pois, enquanto este procurava administrar a forma de execução de cada trabalho individual, o fordismo realiza isso de forma coletiva, ou seja, a administração pelo capital da forma de execução das tarefas individuais se dá de uma forma coletiva, pela via da esteira”* (Moraes Neto, 1989, p.36).

Este paradigma, que estrutura as relações de produção, tornou-se amplamente combatido e novas relações foram se tornando mais fortes e conhecidas. As críticas ao paradigma taylorista-fordista vem de longe: desde a implementação e desenvolvimento do sistema, no início do século XX (Perrot, 1985). As dificuldades advindas do modelo em relação à mão-de-obra (Weil, 1985), e que após a 2ª Guerra Mundial foram alvo de muita crítica, levaram a buscas de soluções em que tanto o patronato quanto a opinião pública acabaram por tentar mudar esse quadro, de forma a “melhorar” as condições de trabalho. Os administradores do sistema buscam soluções que podem ser agrupadas em três formas:

- reforma da própria cadeia produtiva, pela rotação, alargamento e enriquecimento das tarefas (*job enlargement, job enrichment*);
- reforma do poder da empresa, pela modificação dos processos de decisão (projetos que vão da simples participação até à autogestão);
- soluções técnicas trazidas pela robotização das cadeias e pela a

automação (Perrot, 1985; Weil, 1985).

Essas transformações adquirem maior força a partir da década de 1980, quando são introduzidas inovações no campo tecnológico, principalmente com a automação, robótica e microeletrônica. Mas, é preciso notar que *“a microeletrônica não consiste apenas numa modificação das técnicas e dos modos de operação, mas numa integração maior do conjunto do processo produtivo, que permite uma redução significativa do tempo de produção total das mercadorias”* (Leite, 1996, p.85).

Para uma comparação entre os sistemas, o quadro abaixo servirá para mostrar as diferenças e as adaptações que estão em curso nas empresas atualmente:

	PRODUÇÃO EM MASSA	ESPECIALIZAÇÃO FLEXÍVEL
Tamanho da firma	Grande (a corporação)	Possibilidade de pequena e grande
Tecnologia	Máquinas dedicadas especiais	Máquinas de uso geral
Trabalho	Treinamento limitado a operações específicas Separação da execução e concepção	Treinamento amplo Integração da execução e concepção
Gerência	Hierárquica e formal	Hierarquia horizontal, informal
Produção	Alto volume Gama limitada de produtos padronizados	Lotes pequenos e grandes Unidades isoladas Variados produtos sob encomenda

Tabela 1.1: Sistemas de produção em massa x especialização flexível

Os nomes vão se sucedendo, *“o fordismo e o taylorismo já não são únicos e mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo), decorrentes das experiências da ‘Terceira Itália’, na Suécia (na região de Kalmar, do que se resultou o chamado ‘Kalmarianismo’), do vale do Silício nos EUA, em regiões da Alemanha, entre outras, sendo em*

alguns casos até substituídos, como a experiência japonesa a partir do toyotismo permite constatar” (Antunes, 1998. p.15-16, grifo do autor).

Estas novas formas de organização de trabalho estão ligadas a uma flexibilidade que, antes de mais nada, é uma forma de acumulação capitalista, pois ainda está ligada aos paradigmas do próprio capitalismo: o crescimento econômico (infinito, por definição), a exploração da força de trabalho e o progresso (via o desenvolvimento científico-tecnológico e organizacional).

Flexibilização e desregulamentação

O significado de flexibilização é múltipla dentro do mundo do trabalho. Mas, *“hoje ela remete mais imediatamente do que no passado à questão da flexibilização das relações de trabalho e do tempo de trabalho, e à questão mais global da precarização social induzida pela emergência de novos modelos produtivos”* (Hirata, 1999, p.2). Basicamente existem duas formas de flexibilidade: a interna (qualitativa e funcional), voltada para o cotidiano da produção; e a externa (quantitativa e numérica), de alcance mais social e estrutural (Hirata, 1999).

Pode-se perceber, que o conceito de flexibilização mais difundido no cenário empresarial é vago, representando tanto estratégias quanto instrumentos para intervenção em uma dada dimensão. Neste sentido, pode-se perceber a flexibilização enquanto uma política, adotada para responder a problemáticas que atingem tanto o sistema (econômico, produtivo, empresarial), quanto os agentes envolvidos (empresários, gerentes, operários, governo etc.).

A necessidade da flexibilização por parte das empresas nos dias atuais está relacionada à situações em que podem ocorrer crises, já que a adaptação e absorção desses momentos seria o objetivo procurado e desejado. Esta (a flexibilização) seria o ponto de convergência de modificações particulares e

diferenciadas do sistema produtivo, e mesmo a capacidade de um sistema de reagir às dificuldades e perturbações do meio. Podemos, ainda, identificar alguns tipos de flexibilização ou respostas ao ambiente:

- flexibilidade técnica (voltada para a organização da produção);
- flexibilidade social (voltada para a gestão);
- flexibilidade econômica (voltada para competição e demandas do mercado) (Piccinini, 1998).

No lado societário e institucional, a flexibilização é acompanhada pela tendência à desregulamentação das leis trabalhistas, seja pelos contratos de trabalho, seja pelo salário, seja pelas mudanças na legislação (encargos, tributos, redução de normas).

A flexibilização tem em seu cerne um significado de racionalização produtiva, que se orienta para a obtenção da capacidade de utilizar o capital ou o trabalho com vista a reduzir custos, cortar a ociosidade de fatores produtivos e eliminar o máximo possível os riscos do mercado globalizado, ou seja, está voltada para a concorrência e as vantagens competitivas entre empresas (Dedecca, 1999; Torres Jr, 1994). Nesta perspectiva, as relações tradicionais de trabalho foram desarticuladas para que novos procedimentos pudessem ser implementados, visando a modificações tanto em termos de direitos sociais (leis trabalhistas, organização dos trabalhadores) quanto em termos de novas relações econômicas (capital x trabalho).

Pode-se dizer que, de uma certa forma, flexibilização também pode significar uma “*subproletarização*”, já que as formas de trabalho flexível (precário, parcial, temporário, terceirizado etc.), levam “*a desregulamentação das condições de trabalho, em relação às normas legais vigentes ou acordadas e conseqüente regressão dos direitos sociais, bem como a ausência de proteção e expressão sindicais, configurando uma tendência à individualização extrema da relação salarial*” (Antunes, 1998, p.44), que nos países periféricos (latino-americanos, por exemplo), levam ao aumento do

mercado informal e do desemprego, gerando impactos negativos nos salários e na atuação dos sindicatos, cuja capacidade de negociação e atuação foi reduzida.

Para falar das mudanças, principalmente no Brasil, na área da produção, prefere-se voltar para a desregulamentação do trabalho e das leis trabalhistas, como forma de vantagem competitiva para as empresas, ou seja, as leis (no formato em que estão) são empecilhos para o desenvolvimento e agilidade das organizações empresariais, ou como diz Amadeo (1996), *“as mudanças ambientais tem gerado uma demanda por parte das empresas por descentralização das negociações, desregulamentação do mercado de trabalho e redução nos custos de admissão e demissão. São mudanças que, do ponto de vista da empresa, representam mais agilidade e flexibilidade. Tanto os **acordos coletivos** [...] quanto a **regulamentação legal** do contrato trabalhista **impõem restrições à ação da empresa. Já os custos de demissão e admissão reduzem a margem de manobra das empresas em face de mudanças no nível de atividade e tecnologias**”* (p.45-46, grifo nosso). Neste sentido a flexibilização passa a ser uma estratégia de precarização do trabalho em busca de uma maior competitividade empresarial, tanto no mercado interno quanto externo.

O avanço da microeletrônica (sistemas informacionais, redes e hardwares específicos), dentro das transformações produtivas atuais, tende a reduzir e reorganizar a produção tanto no volume quanto no tempo ou na prática de cada trabalhador (Leite, 1994). No plano de gestão da produção, a integração da produção pelo viés da informatização, levou a um novo padrão de organização da produção, ao utilizar os computadores e a automação como integradores das fases do ciclo de fabricação de um produto, o que podemos chamar de “automação flexível”, um compromisso entre a produtividade e a flexibilidade (Valle, 1996).

Ainda no contexto da fábrica, podemos colocar que a flexibilidade funcional recobre dois aspectos:

- de um lado, ela busca obter uma maior adaptabilidade da organização produtiva (este é o tema da fábrica flexível), que as formas atuais de automação permitem ampliar cada vez mais;
- do outro lado, ela busca favorecer a capacitação dos trabalhadores para mudar os postos de trabalho – polivalência, esforço de qualificação e adaptação.

Ainda nesta mesma linha pode-se colocar que uma das formas da flexibilização da força de trabalho mais usadas é a polivalência, que pode ser entendida como um trabalhador ocupando diversos postos de trabalho: a qualificação desse trabalhador múltiplo é modesta, pois precisa conhecer várias operações e não dominar de forma intensa nenhuma delas (Hirata, 1999).

O movimento da “*terceirização*” pode ser entendido como uma outra forma de obtenção de redução de custos e flexibilização, pois, via de regra, ela vem acompanhada de maior precarização e instabilidade empregatícia, e além disto também é importante para a fuga das despesas legais com os trabalhadores e redução da intervenção sindical.

Em síntese, pelo que foi descrito acima, a flexibilização tem efeitos devastadores no mercado de trabalho, nas relações trabalhistas e na própria legislação nacional a respeito das proteções legais ao trabalhador. Podemos dizer que, retornando à multiplicidade de significados aludidos inicialmente, a flexibilização é caracterizada, como um todo, em:

- novas formas de organização (produtiva, administrativa, gerencial);
- polivalência no trabalho;
- novos modelos de trabalho (horários, equipes);
- novos modelos de contratos trabalhistas;
- precarização do trabalho e do emprego;
- individualização dos salários;

- globalização.

Desemprego

Nos anos 90, o aumento no desemprego e suas conseqüências tornaram o estudo desta área mais denso, tanto no Brasil quanto no resto do mundo. Assim, a dificuldade para gerar mais emprego, principalmente na década de 1990, levou a um aumento do desemprego e a mudanças na composição desse emprego (Weller, 2002). No Brasil, a estagnação econômica da década de 1980 e as mudanças no mercado, durante a década de 1990, colocaram em pauta o agravamento na tendência do aumento dos níveis de desemprego (Moretto, 1999; Singer, 2001).

O desemprego, tomado como uma situação derivada dos pressupostos econômicos atuais – que, além da mundialização dos capitais, também enfrenta um processo de Revolução Industrial – estabelecidos “*num contexto de incessante incorporação de novas tecnologias e métodos organizacionais, têm destruído crescentemente as perspectivas de recomposição do nível de emprego*” (Dedecca, 1999, p.19). Por outro lado, “*a combinação de abertura comercial crescente, estagnação, instabilidade, baixa previsibilidade econômica e conseqüente queda nas taxas de investimentos resulta explosiva do ponto de vista do emprego industrial e do desemprego em geral*” (Prado, 1999, p.18).

Podemos ampliar ainda mais estes contextos e analisar o desemprego como sendo um conjunto de fatores que darão perfis diferenciados à situação. Os modelos passariam a falar em desemprego derivado do processo de transformação do mundo do trabalho na nova ordem econômica (que seria **estrutural**), advindo da situação econômica geral vivida por uma economia nacional ou local (neste caso, um desemprego **conjuntural**) ou, ainda, pelo viés da revolução informacional e microeletrônica (de tendência **tecnológica**). Um outro dado a ser levado em conta é o crescimento demográfico, que poderia acarretar em falta de empregos pela incapacidade

de absorção de todos, derivado da situação de superpopulação. No Brasil, este último não teria grande importância, já que as taxas de crescimento vegetativo, no país, tendem à redução e devem se equilibrar a médio prazo.

O processo de inovações tecnológicas e das mudanças organizacionais vem trazendo modificações na capacidade produtiva e de ganhos das empresas, mas que contribuem na precarização do emprego e na eliminação de postos de trabalho, o que aumenta a exclusão social (Gusmão, 1999). Também é preciso dizer que, as novidades tecnológicas e os novos métodos gerenciais não são capazes de “tapar o buraco” das taxas de crescimento medíocres e das desregulações (trabalhistas, comerciais, sociais etc.) que atingem os mercados emergentes e que se mostram particularmente cruéis nas taxas de empregos e nos níveis salariais nesses países.

Considerações e Desdobramentos

O panorama geral da Globalização tem muitos aspectos negativos, cujos resultados podem ser sentidos em todos os países, desde os mais industrializados aos mais atrasados, quase expulsos da “aldeia global”. Da destruição ambiental e humana às mais trágicas guerras e conflitos atuais, podemos ver ecos das mudanças econômicas e sociais promovidas pela mundialização do capital. Mas, e isso é importante, os momentos negativos também comportam facetas de sobrevivência e transformação. Os últimos vinte anos não são exceção.

No plano das relações do trabalho e do emprego, a destruição do passado está sendo levado a cabo de forma muitas vezes violenta. Os novos métodos organizacionais e gerenciais aliados às transformações técnico-científicas levam o taylorismo ao seu mais alto nível de exploração ou a um impasse que gera mudanças, mais relacionadas à gestão que aos trabalhadores. A redução estrutural dos empregos força ao aumento do exército industrial de reserva (nas palavras de Marx), e se torna parte integrante e essencial da violência urbana que atravessa os países

atualmente.

Mas, o viver dentro desse sistema teve que criar novas formas de convivência e enfrentamento que, em muitos países, levam não somente a novas formas sociais mas também a junção da resistência com a sobrevivência. Os movimentos de trabalho, produção e distribuição de cunho coletivistas, de ajuda mútua e solidários, voltados inicialmente para a sobrevivência dos atores sociais mais expostos à globalização (trabalhadores em geral, populações carentes etc.), transformaram-se em resistência e organização criativa contra o modelo vigente.⁸

Porém, esses movimentos são também econômicos e buscam inserir os excluídos na lógica de circulação do capital, o que os leva a tentar melhorar e ampliar seus mecanismos de funcionamento e alcance. Durante os anos de 1990, houve um aumento dessas novas formas que ajudaram a manter os “de fora” dentro do sistema de produção atual. No Brasil, país atingido em cheio pela globalização e seus derivados, o surgimento de entidades e movimentos de apoio a essas iniciativas são também importantes para a manutenção das experiências surgidas nesse contexto.

Durante o período de resistência, existe uma mística de participação que supera mesmo as dificuldades e conflitos internos, mas o que fazer no momento de relativa estabilização econômica, em que alguns dos indicadores, mostram elementos positivos, de que o principal da crise, pelo viés do capital, já passou. Existe um certo receio de que o movimento se esvazie ou que perca sua capacidade de expansão e diversificação.

A Globalização, como um fenômeno complexo e desigual, ainda não chegou a um fim, se é que ele existe, e suas engrenagens ainda estão em movimento, o que pode exigir ainda mais dos agentes econômicos, e também mais dos movimentos de resistência.

⁸ Podemos dizer que parte desse movimento está inserido na chamada Economia Solidária. Vide capítulo 2.

CAPÍTULO 2.

**ECONOMIA SOLIDÁRIA E
COOPERATIVISMO**

*“Nosso dia vai chegar, Teremos nossa vez, Não é pedir demais:
Quero justiça, Quero trabalhar em paz. Não é muito o que lhe peço
– Eu quero trabalho honesto Em vez de escravidão.
Deve haver algum lugar Onde o mais forte
Não consegue escravizar
Quem não tem chance.”*

“Fábrica” – Renato Russo

Introdução

Um novo modelo econômico que possa pensar formas de integração entre os pressupostos dos ganhos de capitais e a ética de solidariedade e humanismo. Uma economia voltada para a necessidade das pessoas e focada no desenvolvimento humano. Essas são as linhas mestras da Economia Solidária, ainda na dura fase da descoberta, em que as tentativas são amplas e variadas. Em seu processo de afirmação, principalmente no Brasil, as experiências são bastante intensas. Refletir sobre estes aspectos requer o resgate de muitas histórias e idéias.

A Economia Solidária se afirma através de políticas locais, regionais e nacionais, em iniciativas dentro dos governos e das instituições de pesquisa e fomento (universidades, igrejas, ONGs e outras organizações), mas principalmente nas comunidades que se reúnem para viabilizar empreendimentos que possam garantir a sobrevivência dos membros destas comunidades.

O cooperativismo surge como a face mais desenvolvida da Economia Solidária, o modelo mais duradouro e sólido. O desenvolvimento das cooperativas no Brasil tem uma longa trajetória. Nos últimos anos, sob os efeitos da globalização, os empreendimentos cooperativistas se multiplicaram e diversificaram. O conhecimento dessa nova realidade é muito importante para o avanço desse novo modelo na nova conjuntura

econômica mundial.

O que é Economia Solidária

Repensar as bases pelas quais se pautam a economia de tipo capitalista tornou-se uma das principais vertentes do pensamento (econômico, filosófico, histórico etc.) durante os séculos XIX e XX. As propostas retiradas destes estudos buscam sanar algumas partes ou transformar o sistema como um todo. A Economia Solidária (ES), busca também a mudança, pois ela *“é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associação do capital e o direito à liberdade individual”* (Singer, 2002a, p.10).

A transformação não é exclusividade de um ou de outro grupo, e os diversos setores que pensam sobre esta nova economia dão também nomes diferenciados, como Economia Social, Popular, Popular Solidária etc, que agrupam uma ou mais diferenças entre si, porém mantendo as linhas gerais desta economia (Tiriba, 2001).

Tiriba (1999) cita que *“entre os investigadores latino-americanos que se dedicaram a economia popular, destacamos aqui, de forma sintética, alguns dos aportes de Orlando Nuñez, José Luiz Coraggio e Razeto”* (p.129). Para Coraggio (1995), esta nova economia pode ser compreendida *“como o conjunto de recursos, práticas e relações econômicas próprias dos agentes econômicos populares”* (p.131), e que *“são as organizações econômicas domésticas a unidade elementar da constituição”* desta economia (p.131). Dentro de uma nova prática, Coraggio vê a construção de novas formas econômicas, pois novos valores e metas na Economia Popular leva esta a não aceitar a *“opção excludente entre sociedade e estado, e sim a propor trabalhar em sua interfase, prevendo que o atual processo de desmantelamento dará passo necessariamente a uma geração de novas formas estatais”* (Coraggio, 1995, p.160).

Razeto (1997), apresenta formas de economia de solidariedade que chegam até um ponto de vista de dimensão espiritual, *“para o autor, são o trabalho e a comunidade as categorias econômicas organizadoras das ‘empresas alternativas’ [...] em outras palavras, as relações de solidariedade não se configuram como um fato dado, a partir da idéia da benevolência humana, e sim a partir das categorias econômicas que são específicas e que constituem a racionalidade de um processo econômico, que não por casualidade, se chama convencionalmente de ‘Economia Popular de Solidariedade’”* (Tiriba, 1999, p.138, grifo da autora).

Dentro deste panorama, Singer propõe que *“a Economia Solidária surge como um modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A economia solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo)”* (Singer, 2000a, p.13).

Na síntese, procura-se modificar a posse dos meios de produção, mas também as formas desta posse, as conseqüências derivadas de uma nova organização da produção, as possibilidades abertas no controle desta mesma produção, no destino do excedente, que passa a ser social, e nas relações econômicas, sociais e culturais que possam advir destas mudanças. A diversidade das opiniões também demonstram o caráter aberto e democrático que percorre toda a ES, sendo também marcante o respeito pela individualidade, como forma de manter os pressupostos de solidariedade e liberdade.

Porém, a conceitualização de uma idéia, de um novo modo de ser e viver, ou o conceito de uma nova economia pode levar a uma busca abstrata do reconhecimento do real, tomando um molde ou um modelo como forma e formato de acontecimentos, como um fato já pronto e acabado, tornando a diversidade uma uniformidade, *“ele evoca, ademais, no seu uso corrente*

uma possibilidade histórica, um direcionamento desejável pelo qual empenha-se ardorosamente uma gama variada de lideranças e agentes” (Gaiger, 2000, p.269). A ES ainda está num processo de formação, na busca de horizontes possíveis que podem ou não ser importantes para seu desenvolvimento. A multiplicidade de experiências são uma prova deste processo de construção.

Formas de Economia Solidária

A ES pode assumir diversos formatos e finalidades, estando alguns voltados para serviços, outros para produção e distribuição. Para Singer (2002b, p.111), estas podem ser:

- *“unidades sociais de produção de mercadorias, nas quais todos os membros tomam parte numa divisão técnica de trabalho que eles mesmos determinam. São exemplos: cooperativas de produção industrial [...];*
- *cooperativas ou associações formadas por produtores independentes, que trabalham em seus próprios locais, com seus próprios meios de produção e que compram e vendem em comum. São chamadas cooperativas de comercialização, embora possam prestar outros serviços aos membros [...];*
- *cooperativas formadas por profissionais que prestam serviços a empresas que podem ser capitalistas ou solidárias [...];*
- *cooperativas de ‘trabalho’ que fornecem mão-de-obra para outros empreendimentos, em geral capitalistas, sob contrato [...].”*

Como exemplificação da diversidade das formas e experiências podemos ver hoje em dia novos e variados tipos de organizações econômicas inseridas na ES: *Fair Trade* ou Comércio Solidário, Organizações de Marca, Agricultura Ecológica, Consumo Crítico, Consumo Solidário, Sistemas Locais de Emprego e Comércio (LETS), Sistemas Comunitários de Intercâmbio (SEC), Rede Global de Trocas, Economia de Comunhão, Sistemas de Micro-

Crédito, Sistemas de Crédito Recíproco, Bancos do Povo, Bancos Éticos, Grupos de Compras Comunitárias, Movimentos de Boicote, Sistemas Locais de Moedas Alternativas, difusão de Softwares Livres e solidários, entre muitas outras práticas. A maioria dessas organizações, que cobrem os diversos segmentos das cadeias produtivas (consumo, comércio, serviço, produção e crédito) começam a despertar para ações conjuntas (Mance, 2002).

O exemplo mais usado e estudado já é uma experiência largamente utilizada no mundo inteiro e tem mais de um século de vida. O cooperativismo mostra em seu percurso muito dos erros e acertos de uma busca incessante por novos caminhos. Se ele é o cerne da ES, é uma questão a ser discutida, mas é inegável que pode e deve contribuir para que as novas experiências não refaçam uma estrada já trilhada.

Seu modelo de funcionamento, o grande número de cooperativas em operação e em variadas áreas da produção, dos serviços e crédito mostram que o conhecimento e a descrição do cooperativismo, principalmente no Brasil, pode retratar uma das faces da ES, sua face mais organizada e representativa.

O que é cooperativa

De acordo com a lei brasileira 5764/71, as cooperativas são definidas como:

“Art. 3º - Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º - As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

Isto é, a cooperativa funciona como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva.

As empresas que são cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia e participação. Tradicionalmente, os seus membros acreditam nos valores éticos de honestidade, responsabilidade social e preocupação com seu semelhante.

O cooperativismo objetiva o desenvolvimento do ser humano, das famílias e da comunidade. No contexto mundial, em que predomina a miséria da maioria da população, situa-se como um instrumento acessível para as camadas mais pobres desta modificarem sua realidade.

A cooperativa busca satisfazer não somente a necessidade de consumo por um bem ou serviço, mas também a necessidade social e educativa. É uma sociedade que pode ser criada por um pequeno grupo de pessoas, que formarão, com recursos individuais, um capital coletivo que deve garantir suas atividades. Diferencia-se dos demais tipos de sociedades por ser, ao mesmo tempo, uma associação de pessoas e também um negócio. Para conseguir bons resultados, deverá equilibrar essa dupla característica – o aspecto social e o econômico –, buscando sempre o aperfeiçoamento de suas atividades e filosofia.

A cooperativa, por lei, é caracterizada como uma empresa social, e por possuir essa natureza jurídica própria não pode ser comparada com outros tipos de sociedades mercantis. As peculiaridades desse tipo de organização podem ser melhor compreendidas através da descrição de três mecanismos distintos de organização social que a compõem (Abreu, 2002):

Associativismo: Associação de pessoas. Do associativismo o cooperativismo extraiu os mecanismos de mobilização das pessoas em torno da cooperativa, bem como o modelo de governança corporativa, em

bases democráticas. Os cooperados são proprietários e trabalhadores. Os principais objetivos são as pessoas, organização e bem estar (solidariedade) e não a remuneração do capital, portanto é uma entidade sem fins lucrativos, que pratica o ato cooperativo.

Mutualismo: Participação econômica dos associados (levantamento de cotas-parte e de fundos). A solidariedade, fruto da associação das pessoas em torno de uma organização comum, passa a ter efeito econômico. A contribuição pessoal do cooperado passa a ser coletiva, estando a disposição da cooperativa, e que portanto, está subordinada ao seu (não) êxito. São necessárias regras claras, além de mecanismos naturais de avaliação da administração e da fiscalização interna para preservação do patrimônio coletivo.

Empreendedorismo: As cooperativas são também uma empresa, que surge da mobilização social e da ajuda mútua e que visa o desenvolvimento da coletividade. Mas também tem seu sentido econômico. Sendo a cooperativa uma empresa, que se destina a uma atividade econômica, deve ela dominar o conhecimento (*know how*) da área na qual está inserida, possuir variedade de bons produtos e serviços, qualidade, preço, agilidade, tecnologia, infra-estrutura etc.

Da fusão destes três mecanismos, surge a cooperativa, que precisa sempre, encontrar o equilíbrio das partes. As cooperativas são eficientes para o desenvolvimento social, mas precisam ser operacionalizadas e administradas de forma responsável.

Há, basicamente, três modelos cooperativistas, a partir dos quais são elaboradas as demais variações possíveis de cooperativas, desde as cooperativas especializadas no atendimento de necessidades econômicas específicas até cooperativas mistas, que combinam dois ou mais tipos de cooperativas, e as cooperativas integrais, que se destinam ao atendimento das várias necessidades de seus sócios e de suas famílias, como é o caso

dos Kibutzim em Israel. Os modelos são basicamente os seguintes (Amato Neto; Rufino, 2000):

- **modelo de consumo**, que se destina, basicamente, a fornecer aos associados-usuários os gêneros alimentícios e bens de utilidade pessoal e doméstica a preços mais vantajosos do que as demais empresas;
- **modelo de produção**, também conhecidas como cooperativas operárias de produção ou cooperativas de trabalhadores, as cooperativas de produção destinam-se, logicamente, à organização autônoma dos trabalhadores na produção de determinados bens e serviços;
- **modelo de crédito**, que, em função das particularidades de cada região, apresentam diversos subtipos específicos, especialmente na Alemanha e na Itália. Cabe salientar, a título de exemplo, as que vêm obtendo maior êxito tem sido a organização dos chamados *bancos populares*.

Histórico

A associação, entre os autores econômicos, é uma figura que existe desde os primórdios da história da humanidade. Há descrições sobre a cooperação e a associação solidária em tribos indígenas e antigas civilizações, isto é, desde a pré-história (Bialoskorski Neto, 1998). Mesmo considerando que há uma continuidade dessas formas associativas, toma-se como marco da consolidação do movimento cooperativista a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers) em 1844, na Inglaterra (séc. XIX). Era uma cooperativa de consumo constituída por 28 tecelões de Rochdale.

Na França, na mesma época, teve início o movimento das cooperativas de produção. Não menos importante que o movimento inglês, embora não com o mesmo sucesso, o movimento francês teve participação marcante na consolidação do movimento cooperativista no mundo, criando cooperativas de produção e associações de trabalhadores. Na Alemanha, foram

constituídas, a partir de 1849, as cooperativas de crédito e de consumo. O sistema voltou-se para os pequenos produtores urbanos e para os artesãos (Polonio, 1998).

Entretanto, para Bialoskorski Neto (1998) a cooperação se consolida neste final de século, por meio da disseminação de empresas construídas sob a égide doutrinária do cooperativismo, e se organiza em nível mundial por meio de organizações como a International Cooperative Alliance, presente nos cinco continentes, congregando diferentes tipos de empreendimentos cooperativistas, como nos setores agropecuário, consumo, de trabalho, de crédito etc.

A partir das experiências históricas do cooperativismo na Europa do Século XIX, as cooperativas começaram a se difundir por todo o mundo. As primeiras cooperativas surgiram no Brasil já no final do Século XIX. Apesar da tradicional legislação associativista presente no meio rural brasileiro, foi no setor de consumo dos centros urbanos que surgiram as primeiras cooperativas no Brasil. As experiências pioneiras foram: a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica na Cidade de Limeira, no Estado de São Paulo em 1891; a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro, então Distrito Federal, em 1894; a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em Pernambuco, em 1895 e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista, na Cidade de Campinas, Estado de São Paulo, no ano de 1887. Só posteriormente é que o movimento cooperativista atingiu o meio rural, com as primeiras cooperativas agrícolas de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, já em 1902, e as cooperativas dos plantadores de café, algodão, mandioca, arroz e milho, e de laticínios no Estado de Minas Gerais, a partir de 1907 (Pinho, 1982).

A expansão da experiência cooperativista levou a criação de várias entidades que passaram a congregar as diversas cooperativas,

principalmente nos últimos quarenta anos⁹.

Porém, o que se constata é que há uma grande atomização das *cooperativas singulares*, ou seja, cooperativas sem vínculo a qualquer entidade, federação ou centrais. Mesmo nas regiões Sul e Sudeste, onde a atuação das cooperativas é mais significativa (corresponde a 65% do total no país) o movimento confederativo das cooperativas ainda é inexpressivo.

Apesar do seu pioneirismo no meio urbano, foi no setor rural, através das cooperativas *agro-pecuárias*, onde o movimento cooperativista mais se difundiu ao longo de todo o século XX, atingindo a década de 80 com aproximadamente 75% do número total de cooperativas no Brasil, seguida das *cooperativas habitacionais* vinculadas ao extinto Banco Nacional da Habitação (BNH), com cerca de 15% do total, e das *cooperativas de crédito*, registradas no Banco Central, representando o restante. Outra modalidade relevante refere-se às cooperativas de trabalho, que vem crescendo e tomando forma nos últimos anos (apesar de ainda não haver uma legislação explícita para dar suporte a este tipo de organização), em todos os setores da economia brasileira (metalúrgico, têxtil, agroindústria, construção civil etc.). Nesta perspectiva ainda, houve um aumento no número de cooperativas de trabalho de 24,5% no ano de 1999, e de 62% de 1997 a 2000 (OCB, 2000), crescimento esse, como já dito no capítulo 01, explicado pela atual conjuntura do país, na qual a política econômica austera do governo federal e o processo de globalização da economia aumentaram o índice de desemprego de uma forma geral.

Princípios do Cooperativismo

Os valores e os princípios, juntamente com as idéias gerais, constituem a base doutrinária do cooperativismo (ACI, 2002). Os princípios do cooperativismo têm sua origem no estatuto Rochdale de 1844, sendo as últimas revisões de 1966 e 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional

⁹ As entidades são descritas no item 2.10.

(ACI), porém a definição e o *modus operandi* da sociedade cooperativa subordinam-se à regência da legislação de cada país:

1º Princípio - Adesão livre e voluntária: Cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócios, sem discriminação social, racial, política, religiosa e de gênero.

2º Princípio - Controle democrático pelos sócios: As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação (um sócio, um voto); as cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática.

3º Princípio - Participação econômica dos sócios: Os sócios contribuem de forma eqüitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Parte desse capital é propriedade comum das cooperativas. Usualmente os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios.

4º Princípio - Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua, controladas por seus membros. Entretanto, havendo acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preserve o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.

5º Princípio - Educação, treinamento e informação: As cooperativas

proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

6º Princípio - Cooperação entre cooperativas: As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio - Preocupação com a comunidade: As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, por meio de políticas aprovadas por seus membros.

Estrutura organizacional

O quadro comparativo abaixo busca evidenciar as principais diferenças entre cooperativa e empresa mercantil.

Sociedade Cooperativa	Empresa Tradicional (Capitalista)
O principal é o homem.	O principal é o capital.
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade.	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores.
Cada pessoa conta como um voto na assembléia.	Cada ação ou quota conta um voto na assembléia.
O controle é democrático.	O controle é financeiro.
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
As quotas não podem ser transferidas a terceiros.	As quotas podem ser transferidas a terceiros.

Afasta o intermediário.	São, muitas vezes, os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações.	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações.
Aberta à participação de novos cooperantes.	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas.
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida.	Contrata o trabalhador como força de trabalho.
Defende preços justos.	Defende o maior preço possível.
Promove a integração entre as cooperativas.	Promove a concorrência entre as sociedades.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é econômico.

Tabela 2.1: Comparativo cooperativa e empresa mercantil

As leis que regem as cooperativas

O primeiro dispositivo legal tratando das atividades cooperativistas no Brasil data de 6 de janeiro de 1903 – Decreto n. 979 – e regula as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo, sem maiores detalhes.

Posteriormente, em 05 de janeiro de 1907, foi promulgado o Decreto n. 1.637, que reconhece a utilidade das cooperativas, mas ainda não reconhece suas formas jurídicas, distintas de outras entidades.

Mas o estatuto do cooperativismo considerado como o marco da formalização legal da atividade no Brasil foi o Decreto n. 22.239, de 19 de dezembro de 1932. Separou as cooperativas dos sindicatos, subordinando-as ao Ministério da Agricultura. Apresentou as características das cooperativas e consagrou as postulações doutrinárias do sistema cooperativista. Esse decreto foi revogado em 1934, sendo restabelecido em

1938. Em 1943, foi novamente revogado, para ressurgir em 1945, no Decreto Lei n.8.401. Apesar de todos os transtornos, foi uma fase de muita liberdade para formação e funcionamento de cooperativas, inclusive com incentivos fiscais.

Após essas duas décadas, a evolução legislativa não cessou, podendo ser destacada a Lei n. 4.380, de 21 de agosto de 1964, dispendo sobre as cooperativas habitacionais; a Lei n. 4.504, de 30 de novembro de 1964, o estatuto da Terra, instituindo a Cooperativa Integral de Reforma Agrária – (CIRA) e a Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, sobre as cooperativas de crédito. A criação e o funcionamento da CIRA foram regulamentados pelo Decreto-lei 58.197, de 15 de abril de 1965.

A partir de 1966, com o Decreto-lei n.º 59, de 21 de novembro, e regulamentado pelo Decreto n.º 60.597, de 19 de abril de 1967, o cooperativismo foi submetido ao centralismo estatal, perdendo muitos incentivos fiscais e liberdade já conquistados.

Finalmente, no dia 16 de dezembro de 1971, foi promulgada a Lei n.º 5.764, ainda em vigor, que define o regime jurídico das cooperativas, sua constituição e funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio. Foi elaborada por uma comissão de cooperativistas, nomeada pelo governo da época. Enfim, contém todos os requisitos para a viabilização do Sistema Brasileiro de Cooperativismo.

Essa lei que rege o cooperativismo até os dias de hoje foi criada e implementada em um contexto de regime de exceção (ditadura militar), focada primariamente para o cooperativismo de produção agrícola, porém utilizada para todos os ramos do cooperativismo (crédito, produção, trabalho, consumo, em suas várias formas).

O art. 174 da Constituição Federal de 1988, em seu parágrafo 2, dispõe que o governo estimularia a criação e o desenvolvimento de cooperativas e outras formas de associativismo. E o art. 5, no XVIII inciso define que “a

criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”.

Já a Lei 8.949/94 acrescenta um Parágrafo na C.L.T. no artigo 442 - pregar a não existência de vínculo empregatício entre o cooperado e a cooperativa, nem entre o cooperado e o tomador (contratante) de serviços.

Contudo, mesmo com as modificações proporcionadas pela constituição e pela lei, o cooperativismo brasileiro encontra-se em um vácuo jurídico devido à ausência de uma legislação clara e moderna que venha a aperfeiçoar a antiga legislação.

Os projetos de lei formulados e encaminhados pelos senadores José Fogaça, Eduardo Suplicy e Osmar Dias, em 1999, para regulamentar questões em aberto e readequar a lei de 1971 buscando modernizar a legislação e alcançar as mudanças e os passos já conquistados pelo cooperativismo, ainda estão em tramitação no congresso visando um novo projeto que unifique as três propostas.

Em 2003, um novo Código Civil foi implementado. Ele trouxe um parágrafo que possibilita flexibilizar o número mínimo de cooperados para constituir uma cooperativa. Esse parágrafo tem gerado divergências e interpretações diferenciadas nas juntas comerciais municipais, que podem algumas vezes se pautarem pela lei 5.764 e outras vezes pelo novo Código Civil.

No intervalo entre 1990 a 2001, o cooperativismo de trabalho e serviço no Brasil cresceu 280%, passando de 269, em 1990, para 2.391, em 2001. Segundo estatística da OCB, o ramo de trabalho é o que possui maior número de cooperativas no Brasil. Esse crescimento de certa forma pressiona a renovação da lei geral do cooperativismo, bem como lei complementares para seus ramos.

Na busca de uma lei que regulamente o ramo de cooperativismo de produção e de trabalho nas questões específicas de tributação, gestão,

participação etc., surgiram propostas que ainda estão na fase de discussão e elaboração, propostas por entidades fomentadoras tais como Anteag (empresas de autogestão) e MTE (cooperativas de trabalho – produção e serviço), neste último com a contribuição da UNISOL, ADS entre outras.

Esse panorama de sobreposição de leis e novas realidades econômicas e sociais mostra que existe uma demanda por regulamentações que possam abranger as necessidades tanto no nível geral quanto nas especificidades de cada ramo do cooperativismo e associativismo no Brasil.

A Diversidade das Experiências no Mundo

Tentar mostrar exemplos de cada uma das vertentes que esteja ou que possa estar em funcionamento na ES seria muito difícil. Escolher alguns também não é tarefa fácil. Muitas experiências parecem imprescindíveis, enquanto outras seriam heróicas o suficiente para serem exemplos ideais. Porém, dentro de uma proposta acadêmica, a escolha recaiu sobre experiências cujas bases produtivas demonstram mudanças, tanto qualitativas quanto quantitativas. A longevidade e força dos *kibutzim*, a capacidade produtiva e organizativa em Mondragón, as novas perspectivas da uma economia social cristã na Economia de Comunhão e, por fim, a experiência brasileira na administração de um complexo canavieiro no nordeste – em Catende –, abrangem alguns dos aspectos fundamentais da ES, principalmente o que tange ao um novo modelo econômico e social.

Os Kibutzim

A experiência desenvolvida em Israel, que se iniciou antes mesmo da criação do estado judeu na Palestina (1948), e que foi um dos importantes pilares econômicos iniciais foi o movimento dos *kibutzim* (plural de *kibutz*).

Dentro desta particularidade, o “kibutz” (palavra hebraica que significa estabelecimento coletivo) “*é uma comunidade rural singular; uma sociedade*

dedicada ao auxílio mútuo e a justiça social; um sistema sócio-econômico baseado no princípio da propriedade comunal, igualdade e cooperação na produção, no consumo e na educação; o cumprimento do princípio cada um dá de acordo com sua capacidade e recebe de acordo com sua necessidade” (Hashomer Hatzair, 2003, s.p.¹⁰).

O desenvolvimento deste modelo começou a partir da ocupação de terras da Palestina por judeus que emigravam de seus países de origem desde fins do século XIX. As comunidades que vinham do leste europeu, particularmente judeus russos, acabaram por formar as primeiras fazendas coletivas, base do *kibutz*, que também serviram para o estabelecimento dos judeus emigrados neste lugar.

O primeiro *kibutz*, chamado Degânia, foi fundado em 1910, em base de uma dúzia de homem e mulheres solteiros, e desde esta época o número de kibutz foi aumentando, chegando, até a década de 1990, a mais de 130.000 membros (2,5% da população), como mostra o quadro abaixo (Maron, 1993; Hashomer Hatzair, 2003):

Ano	Número de <i>Kibutzim</i>
1910	1º <i>kibutz</i> – Degânia
1936	48
1947	145
1956	227
1976	245
1986	269
1992	269

Tabela 2.2: Número de kibutzim/ano

Segundo Maron (1993), pode-se dividir o movimento kibutziano em quatro períodos, que são:

¹⁰ s.p. indicação para textos citados de páginas de internet (homepage) não numerados.

- 1º período (1910-1935), que ainda predominava a experimentação, a adaptação e as discussões teóricas;
- 2º período (1936-1949), época dos enfrentamentos e da independência de Israel, os *kibutzim* eram cerca da metade dos estabelecimentos agrícolas;
- 3º período (1950-1966), época da redução dos *kibutzim*, pela criação de outras formas de absorção dos imigrantes, principalmente de origem africana e asiática, estabelecidos dentro do modelo de cooperativa de agricultura familiar, os chamados *Moshav*;
- 4º período (1967-até a atualidade), a industrialização começa a mudar o significado dos *kibutzim*, mas o novo modelo ainda não estava formatado. Os jovens os adotam como forma de fugir ao ritmo da vida urbana. Retomada do crescimento dos *kibutzim*. Atualmente existe uma estabilização no número de *kibutzim*.

O processo de organização e tomada de decisão segue um modelo de participação e democracia direta, pois “*a assembléia geral de todos os membros formula a política, elege os diretores, autoriza o orçamento e aprova os novos membros. Esta assembléia funciona não só como um organismo deliberativo, mas também como fórum onde os membros podem expressar suas idéias e opiniões. Os assuntos diários do kibutz são conduzidos por comissões eleitas, que cuidam de diferentes aspectos, como educação, habitação, finanças, saúde, produção, planejamento e cultura*” (Hashomer Hatzair, 2003, s.p.).

Além disto, o trabalho possui um valor muito grande na formulação dos ideais de um *kibutzim*, não tendo qualquer distinção ou diferenciação em cada tarefa, trivial ou não. Deste modo, o funcionamento dos processos de trabalho são voltados para a rotatividade e a variação das tarefas, pois os “*membros são designados para suas ocupações por períodos variáveis, e as tarefas de rotina, como o trabalho na cozinha e no refeitório, são executadas rotativamente.[...] Embora as funções de direção estejam se tornando cada vez mais profissionalizadas, os kibutzim adotaram vários métodos de*

administração e organização para adaptar sua estrutura econômica às necessidades da época, sem perder o senso de responsabilidade mútua e de igualdade do trabalho” (Hashomer Hatzair, 2003, s.p.).

O kibutz se apresenta como uma sociedade comunal “*baseada em participação voluntária, que assume a responsabilidade pelas necessidades de seus membros durante toda a vida. É uma sociedade que se esforça por permitir que cada indivíduo desenvolva plenamente o seu potencial, ao mesmo tempo que exige de cada um a responsabilidade e o comprometimento de contribuir para o bem estar da comunidade”* (Hashomer Hatzair, 2003, s.p.).

As necessidades individuais acabaram por serem reconhecidas como elemento importante para o desenvolvimento das potencialidades e da liberdade nos aspectos da vida cotidiana, bem como na necessidade de tempo e condições específicas para artistas e escritores, por exemplo. Porém, isto não significa diferenciação ou maior importância. Não há também o uso corrente de dinheiro dentro dos *kibutzim*, mas seus membros recebem créditos anuais para gastos externos (Hashomer Hatzair, 2003; Schweid, 1997).

As formas adotadas dentro de um *kibutz*, com a ênfase na coletividade, o estabelecimento de uma democracia direta, o valor do trabalho e a dignidade deste, como alternativa ao modo de vida urbana etc., mas também como um modelo de produção agrícola (mas não somente isto), que precisa e deve ter eficiência dentro de uma sociedade competitiva estão levando a se tornarem um pouco mais distantes das experiências iniciais, mas tentando preservar sua essência, principalmente em relação ao trabalho (Rozenhal, 1984).

Complexo Cooperativo de Mondragón

A história deste complexo começou com o desejo de um grupo, na década de 1950, em conseguir arranjar formas de trabalho em uma região com

carência empregatícia. Os primeiros passos, porém, estão na chegada a essa região (Mondragón – Meu Dragão), de um padre com vontade e disposição para ajudar a comunidade, cujo nome – José Maria Arizmediarrieta ou simplesmente Padre Arizmende - é muito importante para a organização inicial de várias atividades ou idéias dos habitantes do local, principalmente na década de 1940 e início da década de 1950 (MCC, 2002; Singer, 2000b; Whyte; Whyte, 1996).

Um grupo de trabalhadores, comprometidos com a visão do padre Arizmende, estavam empenhados em conseguir fundos para o suporte das atividades que eram feitas através de coletas entre a população local, que doava dinheiro para um fundo comum. Esta atividade denominada “chiquiteo”, conseguiu angariar uma grande soma de dinheiro para a época, que serviu de base para o surgimento da cooperativa de Mondragón (Singer, 2000b; Whyte; Whyte, 1996).

Devido às dificuldades surgidas devido ao governo do General Franco (1939-1975) para o estabelecimento de empresas, a criação de uma cooperativa também não era fácil. Uma oportunidade, porém, surgiu com a falência de uma empresa na região, e os interessados (um pequeno grupo de cinco trabalhadores), compraram a massa falida para terem acesso, principalmente, à licença de operação da empresa. Em pouco tempo, já são 23 o número de associados e, no final de 1956, é fundada oficialmente a primeira cooperativa, cujo nome ULGOR, derivava das primeiras letras dos nomes dos cinco pioneiros (Singer, 2000b; Whyte; Whyte, 1996).

O padre Arizmende também ajudou neste processo e na própria experiência que veio a ser Mondragón, inclusive forçando o caminho, como a fundação da “*Caja Laboral*” (Caixa Operária), fundamental para a aquisição de créditos e facilidades de caráter financeiro. Esta caixa acabou por ajudar a criar outras cooperativas e a tornar mais fácil o desenvolvimento da produção e da economia, não só local, mas também em toda a região basca e mesmo em nível nacional (na Espanha) (Singer, 2000b; Whyte; Whyte, 1996).

Outras cooperativas foram surgindo principalmente ligadas a produção de componentes para ULGOR (que fabricava fogões), mas também começaram a surgir cooperativas específicas e diferenciadas, como Lagun-Aro, voltada para a seguridade social das cooperativas ou uma cooperativa voltada para os estudantes da Escola Politécnica local, chamada de Alecop. Além disto, cooperativas agrícolas, habitacionais, de construção civil e de serviços foram sendo agregadas ao complexo, tornando o muito extenso. Isto deu margem a criação de uma cooperativa de segundo grau, que controlava as outras, chamada ULARCO (Singer, 2000b; Whyte; Whyte, 1996).

Atualmente, o complexo cooperativo de Mondragón, que conta com cerca de 150 cooperativas e têm mais de 65 mil associados, possui uma estruturação ainda mais complexa, devido ao número de cooperativas interligadas, aos interesses e “*filiais*” em outras partes do mundo (Américas, Europa, Ásia etc.), que sua organização precisa dar conta, ao mesmo tempo em que não se esquece que é uma “*cooperativa*” com valores e idéias diferenciados de empresas tradicionais e que possui um número de associados da ordem de dezenas de milhares que podem e devem participar da administração e das instâncias decisórias do complexo (MCC, 2002; Singer, 2000b; Whyte; Whyte, 1996).

A Organização do Complexo Cooperativo, atualmente:

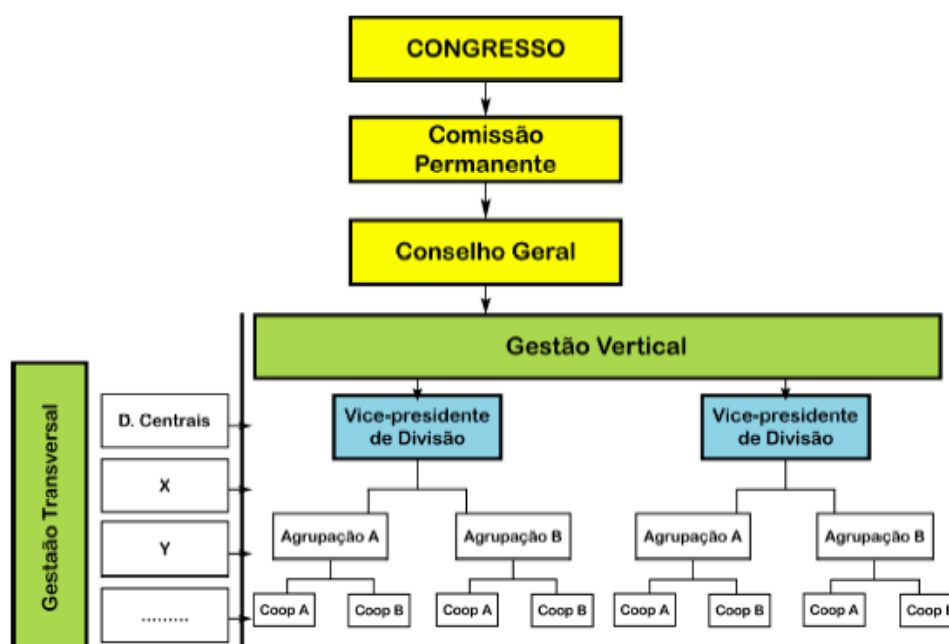


Figura 2.1: Organização complexo cooperativo de Mondragón

O trecho a seguir foi retirado de um texto disponível no site do complexo (<http://www.mondragon.mcc.es>), que está em espanhol. Para comentar a estrutura de Mondragón atual, parte do texto foi traduzida e resumida.

“A fim de compreender o papel que os órgãos corporativos desempenham, no organograma organizativo, expõe-se, agora, seus objetivos e um resumo de suas principais competências:

- *Congresso do MCC – tem como objetivo manter, aperfeiçoar e promover o desenvolvimento harmônico da corporação, mediante a planificação e a coordenação das distintas atividades, desenvolvidas sob o princípio de uma progressiva e adequada consolidação empresarial e unidade de direção estratégica.*
- *Comissão Permanente – constitui-se como um órgão que opera entre as sessões plenárias do congresso, formada por representantes eleitos, designados através de circunscrições divisionais pelos respectivos Conselhos de Agrupação.*
- *Conselho Geral – configura-se como um órgão de direção e coordenação*

no âmbito de suas competências e em relação com as cooperativas que estão aderidas ao Congresso; é composto pelos: Presidente do Conselho Geral, Vice-presidentes responsáveis pelas Divisões, Diretores dos Departamentos Centrais e Secretário Geral do MCC

A primeira Política Empresarial foi aprovada em 1993. O primeiro Plano Estratégico Corporativo foi aprovado em 1994.” . (MCC, 2003, s.p., tradução nossa)

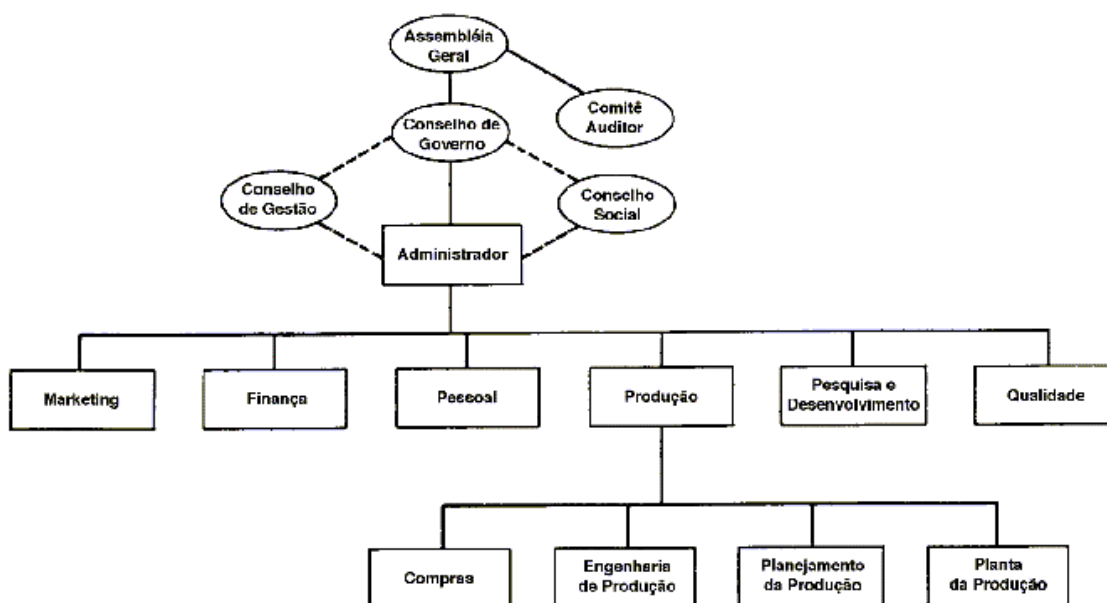


Figura 2.2: Estrutura de uma Cooperativa de Mondragón (traduzido de White; White, 1996)

Economia de Comunhão

Uma nova inserção na economia, a partir da crítica ao individualismo e ao egoísmo, denominado Economia de Comunhão (EdC), vem se tornando, também, alternativa dentro do campo da Economia Solidária (Pinheiro, 2000; Serafim, 2001).

A Economia de Comunhão tem como base um movimento eclesial e civil surgido em Trento na Itália, ao final da Segunda Guerra, denominado Movimento dos Focolares, que tem como principal representante Chiara

Lubich. Os Focolares estão presentes em 198 países, com cerca de 111.000 membros e 2.200.000 aderentes e simpatizantes (entre leigos e religiosos), e, no Brasil foi introduzido a partir de 1958, no Recife, capital de Pernambuco (Lima, 1999; Pinheiro, 2000; Serafim, 2001).

O surgimento da proposta – EdC – foi a partir de uma viagem feita por Chiara para o Brasil, no ano de 1991, que evidenciou os impactos negativos nas pessoas (pobreza) das dificuldades pelas quais a economia brasileira estava passando (Lima, 1999; Pinheiro, 2000). Ao lançar a idéia, em 29 de maio de 1991, Chiara propôs, como cerne da nova economia, o seguinte: *“aqui, sob o impulso da comunhão de bens, deveriam surgir indústrias, empresas. Empresas de tipos variados, organizados por pessoas de todo o Brasil Deveriam nascer sociedades empresariais das quais todos tivessem a possibilidade de participar, ainda que modestamente, mas de forma muito difusa. A gestão dessas empresas ficaria a cargo de pessoas competentes, capazes de fazê-las funcionar com o máximo de eficiência e lucratividade. A novidade seria essa: o lucro seria colocado em comum”* (Chiara apud Pinheiro, 2000, p.335).

Em 1997 num encontro do Bureau Internacional de Economia e Trabalho, foi formulado, por empresários de vários continentes, os princípios para a atuação de uma empresa de EdC, que são os seguintes:

- **Empresários, trabalhadores e empresa** - Os empresários da EdC buscam planejar a empresa considerando os critérios de uma gestão correta e participativa.
- **O relacionamento com os clientes, com os fornecedores, com a sociedade civil e com terceiros** - A empresa busca oferecer produtos de qualidade e a preços justos, sem depreciar a imagem dos concorrentes. Tentando manter um bom relacionamento (de estima e confiança) com fornecedores e clientes.

- **Ética** - O trabalho é um meio de promover o crescimento espiritual dos participantes da empresa. Havendo a preocupação com o cumprimento e comportamento ético em relação às organizações institucionais e as leis.
- **Qualidade de vida e de produção** - Além do já previsto em lei, em normas de segurança e saúde do trabalho, há também uma preocupação com a qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro da empresa, bem como evitar danos ao meio ambiente e economizar energia e reservas naturais.
- **Harmonia no local de trabalho** - A empresa adota sistemas de gerência e estruturas organizacionais que melhorem o trabalho em grupo e promovam o crescimento individual.
- **Formação e instrução** - Incentivo a um ambiente favorável para talentos, idéias e capacidade dos funcionários.
- **Comunicação** - A empresa que adere à EdC estabelece comunicação transparente entre todos os membros da empresa (Lima, 1999, s.p.).

No trabalho de Serafim (2001), coloca-se a existência de dois tipos de empresas da EdC, inseridas e coligadas, que tem as seguintes particularidades dentro deste campo:

- *“Empresas inseridas: são aquelas cujos sócios, aderindo à espiritualidade do Movimento dos Focolares, se propõe a repartir seus lucros segundo os princípios da economia de comunhão. As empresas inseridas localizam-se normalmente, nos ‘pólos industriais’ (como o pólo industrial ‘Spartaco’, localizado junto à ‘cidadezinha’ de Mariápolis Ginetta), a fim de serem um modelo ou mostra viva da economia de comunhão.*
- *Empresas coligadas: são aquelas em que um ou mais sócios aderem à proposta da economia de comunhão, respeitando plenamente a liberdade dos demais sócios, adequando assim a repartição dos lucros. São ainda empresas coligadas aquelas que, por sua distância das ‘cidadezinhas’, não se ‘inserem’ nos seus ‘pólos industriais’” (p.95-96).*

Próximo a “cidadezinha” de Miriápolis Araceli (Vargem Grande Paulista – SP), está em fase de implementação o Pólo Empresarial “Spartaco”. A área de ocupação é de aproximadamente 50.000 m², administrado pela sociedade de acionistas Espri (Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais), com mais de 3000 sócios. A sociedade procurou urbanizar a área e fornecer as estruturas necessárias às empresas do pólo, que em 2001 eram sete:

- LA TÚNICA: confecção de roupas;
- ROTOGINE: produção de grandes manufaturados de plástico;
- ECO-AR: produção de detergentes industriais e para hospitais (biodegradáveis);
- PRODIET: distribuição de medicamentos hospitalares;
- SHALON: serviços de contabilidade;
- AVN: embalagens plásticas;
- UNIBEN: organização financeira (Pinheiro, 2000; Serafim, 2001).



Figura 2.3: Pólo Empresarial “Spartaco”.
Foto Mário Egman (fonte: Serafim, 2001).

Companhia Harmonia – Catende

O surgimento desta experiência, numa zona canavieira de Pernambuco, foi decorrente da falência administrativa que o complexo chegou em meados dos anos de 1990, na fala de um dos líderes operários do local chamado Amaro Jovino: *“entre 93 e 94, os usineiros acumularam tantos débitos junto ao Banco do Brasil que não tiveram mais credibilidade para tomar dinheiro emprestado, iniciando o atraso nos pagamentos das semanas trabalhadas. A gente já tinha feito várias greves para o pagamento de férias, 13º salário e aí fizemos um paradeiro, cobrando que a empresa pagasse as semanas trabalhadas e os atrasados. Fizemos uma greve que durou 19 dias, restando numa decisão de só voltar a trabalhar caso os donos da empresa permanecessem à frente da usina. Eles foram obrigados a nomear um interventor e se afastaram da empresa”* (Melo Neto, 2002, s.p.).

A massa falida está sendo administrada por um interventor que responde pela manutenção dos bens durante este processo falimentar, pois as dívidas e acertos que precisam ser feitos são de grande monta. Ao falar sobre isto, outro membro de Catende diz que *“os créditos dos trabalhadores em Catende são de 67 milhões e a empresa está avaliada em 62 milhões. O débito geral da massa é de 890 milhões, entre INSS, FGTS, Banco do Brasil e outros. A Lei de Falência diz que o crédito privilegiado é do trabalhador e como o crédito do trabalhador é maior do que o do patrimônio, é lógico que todo o patrimônio pertence ao trabalhador. Então, ao encerrar o processo falimentar, cada trabalhador ao associar-se já assinou dizendo que colocará seu patrimônio nesta empresa. Cada um que recebe do juiz falimentar de forma individual, vai receber um percentual equivalente ao seu crédito”* (Melo Neto, 2002, s.p.).

Ainda nesta fala, fica visível que a experiência vai sendo construída dentro de uma massa falida, a Companhia Harmonia (esse é o nome do complexo autogestionário), vai se firmando num ambiente que poderia ser complexo,

mas que não é. Trata-se, na verdade, de uma forma de aumentar a vontade de vencer dos trabalhadores, pois *“os trabalhadores ainda não administram a Catende. A massa falida da Usina Catende, hoje, é administrada pelo poder judiciário. O processo de falência, que está na 18ª vara em Recife, com o juiz, Adalberto e o Síndico, que é o representante do juiz, o Mário Borba, indicado pelos Sindicatos de trabalhadores. Hoje, estamos numa parceria, numa cogestão não formalizada - Justiça e Trabalhadores. Não formalizada porque, formalmente, ela é uma massa falida, sendo administrada pela justiça. Agora, eu diria que pelo processo, moralmente, hoje, politicamente, os trabalhadores estão habilitados a gerenciar a Companhia Agrícola Harmonia”* (Melo Neto, 2002,s.p.).

A abrangência geográfica de Catende pode ser analisado pela sua distribuição na região, como diz o seu assessor técnico: *“as nossas necessidades são muito grandes e a dimensão do projeto, também, é muito grande. Não só porque estamos em uma microrregião que abrange cinco municípios. É que temos 48 engenhos com 26 mil hectares de terra, com um parque industrial, com uma Hidrelétrica, várias barragens. É uma região com um potencial muito grande. Temos 12 mil pessoas morando nos engenhos. Esta área abrange cinco municípios. Nós convivemos com cinco prefeituras. São cinco Sindicatos e cerca de 40 Associações”* (Melo Neto, 2002,s.p.).

O processo autogestionário está sendo construído em Catende, e os passos mais fundamentais, o da participação e da decisão coletiva e amplamente debatida, estão caminhando de forma clara e organizada, como diz outra participante, *“a administração é feita através do síndico que tem uma relação paralela com os Sindicatos. No Sindicato do trabalhador rural é onde tem todo o debate, toda uma dinâmica junto ao trabalhador. Então, é através dos sindicatos que se dá essa relação de administração da empresa. Aqui, ninguém trabalha isolado. É uma questão de abraçar a causa do trabalhador. Eu, particularmente, vejo dessa forma. Eu tenho passado muitos momentos por aqui e a gente sente a preocupação com os interesses*

do trabalhador. Os Sindicatos estão sempre aqui. As Associações estão sempre aqui e nada do que é decidido vem de cima. As decisões são tomadas em conjunto. A gente, muitas vezes, nem sabe quem é o síndico, quem é o Sindicato, porque eles estão sempre todos aqui. Não havia esse tipo de prática. O trabalhador, muitas vezes, nunca se aproximou da empresa, aqui do prédio da secretaria. Agora, tem uma dinâmica diferente entre o Síndico, as Associações e os Sindicatos. Todas as decisões são tomadas em conjunto” (Melo Neto, 2002, s.p.).

Porém, nem tudo é conseguido de maneira linear, como continua dizendo a participante “*vejo que a intenção da indústria é muito boa. O trabalho em equipe é muito bom, só que, do lado do trabalhador rural, há uma resistência muito grande pela questão da cultura, do paternalismo e da submissão. Há uma resistência muito grande pelo lado do trabalhador em aceitar toda essa situação nova. Muitos já estão no final de sua vida e não querem de forma alguma mudar, abrir as cabeças para as novidades do mundo” (Melo Neto, 2002, s.p.).*

As entidades de fomento no Brasil

A expansão das experiências em ES levou a criação de várias entidades que passaram a desenvolver atividades de fomento e incubação de empreendimentos solidários no Brasil, tais como: ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário), organismo criado pela CUT (Central Única dos Trabalhadores) em 1999; Anteag (Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária), formada em 1994; Cáritas Brasileira, organização vinculada a Igreja Católica em âmbito mundial; Fase Nacional (Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional); ITCP's (Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares), de âmbito universitário, sendo a primeira Incubadora formada em 1995, na UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), e em 1999 na USP (Universidade de São Paulo); Unisol Cooperativas (União e

Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo) formada em 1999, em 2004 transformada em uma central de cooperativas de produção em âmbito nacional como Unisol Brasil; Unitrabalho (Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisa sobre o Trabalho) etc.

No governo do presidente Lula, ainda no ano de 2003, dentro do âmbito do Ministério do Trabalho, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) com a missão organizar institucionalmente as experiências e as práticas dentro desta economia (Rufino, 2005).

A partir do Grupo de Trabalho Brasileiro da Economia Solidária (GT Brasileiro) formado por um conjunto de organizações de fomento, articulou-se a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária em 2002, cujos objetivos são socializar as ações de articulação, mapear os obstáculos na ES em diversos âmbitos (crédito; legislação; redes de produção, comercialização e consumo; democratização do conhecimento e da tecnologia; estruturação e fortalecimento da ES) e desenvolvimento de planos de ações e políticas conjuntas (GT Brasileiro, 2003).

As redes de economia solidária regionais integram empreendimentos e organizações locais, que podem conformar fóruns e redes estaduais e estabelecer comissões em diversos âmbitos, inclusive de caráter regional e nacional.

Considerações e Desdobramentos

As experiências descritas neste capítulo mostram que os limites e objetivos da ES ainda não estão claros. Ainda é possível buscar mais e tentar alcançar outros patamares. O significado do termo pode comportar ainda mais.

O crescimento e desenvolvimento da ES está ligado à nova configuração da economia mundial, suas aplicações e conseqüências. As dificuldades encontradas pelas pessoas que habitam as áreas periféricas (tanto em

termos econômicos, quanto em regionais) levam cada vez mais a busca de saídas para a situação de carência de dificuldades econômicas e sociais. A resposta apresentada pela ES pode indicar que o caminho não é somente da superação dos problemas econômicos, mas também de novas formas de vivência, relacionamentos de trabalho e com o meio, reorganização do sentido da produção e da organização dos empreendimentos e uma nova cultura social baseada na solidariedade e nas formas democráticas de decisão.

As indicações de que as experiências estão tendo resultados positivos (mesmo que em algumas áreas) podem sugerir que existe uma necessidade de repensar profundamente vários dos conceitos atuais dentro da economia tradicional que atualmente organiza a sociedade. Avançar não significa mudanças automáticas, mas o caminhar e o acertar dentro de novas idéias.

O modelo mais conhecido, o cooperativismo, mostra vitalidade dentro destas novas perspectivas, embora já tenha mais de um século de presença no Brasil. A aceitação do cooperativismo dentro dos parâmetros legais e sua integração ao modelo econômico vigente, trouxeram algumas dificuldades e distorções. A implementação de maior autogestão e democracia nas cooperativas é um desafio a ser superado, como também a formação dos novos sócios trabalhadores dentro deste espírito, e ao mesmo tempo sendo capacitados a enfrentarem um mercado competitivo e excludente.

Os exemplos citados mostram que existe muito ainda a ser superado, mas que os ganhos são importantes, principalmente em relação às comunidades que participam destes processos, e que tem falhas e problemas a serem superados. A participação e decisão coletiva é um aprendizado. Os resultados sociais, positivos, de todas estas experiências é mais importante para o desenvolvimento da ES.

CAPITULO 3.

**DEMOCRACIA E
PARTICIPAÇÃO NA
PRODUÇÃO**

*“Ouça um bom conselho / Que eu lhe dou de graça
Inútil dormir que a dor não passa / Espere sentado ou você se cansa
Está provado: quem espera nunca alcança / Venha meu amigo
Deixe esse regaço Brinque com meu fogo / Venha se queimar
Faça como eu digo / Faça como eu faço: / Haja duas vezes antes de pensar
Vão atrás do tempo. / Vim de não sei onde / Devagar é que não se vai longe
Eu semeio vento na minha cidade / Vou pra rua e bebo a tempestade”*

“Bom conselho” – Chico Buarque de Holanda

Introdução

A tecnologia, como elemento impulsionador das transformações no mundo do trabalho, acaba tendo um papel importante no repensar de um novo modelo de economia. O desenvolvimento da gestão da produção, baseada no taylorismo, ajudou a implementar um sistema que retirava do trabalhador sua autonomia. As conseqüências tornaram-se muito negativas. Os novos sistemas buscam suprir várias das deficiências do taylorismo. Porém, a cerne pela qual se pauta o modelo não se modificou. O trabalhador continua alienado do desenvolvimento e da gestão dos processos produtivos.

Os meios de transformação desta realidade estão ainda em elaboração e passam por discutir o papel da tecnologia em um novo contexto de democratização das informações e das experiências coletivas no trabalho. Passa também por repensar o papel da gestão para que ela seja clara, transparente e ao alcance de todos. Os processos de reorganização da produção dentro do contexto da ES passa por discutir o que a ciência e a tecnologia podem contribuir para essas mudanças.

A pratica da autogestão é uma importante ferramenta para se exercer a democracia na produção, um instrumental para se modificar o significado e a pratica gestionária que funciona atualmente.

Compreendendo a evolução histórica da Engenharia de Produção

A necessidade de se encontrar métodos racionalizadores para a produção levou vários empresários e administradores a introduzirem em suas fábricas métodos capazes de sustentar um processo produtivo eficiente. Porém o nascimento da Engenharia de Produção (EP), deu-se a partir do final do século XIX nos EUA. Seu núcleo foi *scientific management*, proposto principalmente por F. W. Taylor. Os princípios básicos da administração científica da produção são:

- *“o administrador assume [...] o cargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas [...];*
- *todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento [...];*
- *cada operário tornou-se mais especializado em seu próprio ofício do que é possível a qualquer um ser na gerência, e que, em consequência, os pormenores de como o trabalho será mais bem feito devem ser deixado a ele [...] Talvez o mais proeminente elemento isolado na gerência científica moderna seja a noção de tarefa [...] a gerência científica consiste muito amplamente em preparar as tarefas e sua execução” (Taylor, 1948, p.25).*

Vários consultores, autodenominados *Industrial Engineers* passaram a introduzir nas empresas esse novo método, em bases empíricas, a partir dos postulados de Taylor. Pode-se dizer que daí surgiu a *Industrial Engineering*, para nós, no Brasil, correspondente a EP. Com sua especialização, novas subáreas foram surgindo:

- gerência da produção (voltada para pesquisa de estudo de tempos, métodos e produtividade);
- engenharia econômica (ênfase em custos e investimentos);

- pesquisa operacional (surgida das necessidades militares da segunda guerra mundial, na racionalização da produção para transformação de recursos escassos)¹¹.

Além disso, a EP apresenta algumas peculiaridades decorrentes da sua formação e profissionalização:

- o campo e os limites da área não são claros, não havendo distinções nítidas entre a História da EP e da administração de empresas;
- não é associada a nenhum setor econômico (seja ele agrícola, industrial ou de comércio e serviços), podendo ser utilizado por todos eles em seus processos produtivos;
- ausência de eventos notáveis: não é vista como uma disciplina de criação e inovação, mas sim voltada ao controle e gerenciamento da produção¹²;
- é uma área eminentemente prática, com envolvimento direto nas áreas de produção, sendo sua pesquisa voltada também para resolução desses problemas práticos nas empresas.

A EP, no Brasil, surgiu com a necessidade de quadros administrativos e de produção derivado da chegada de multinacionais e da política desenvolvimentista do governo JK, fomentada pela presença de professores norte-americanos, auxiliando a reestruturação do ensino no país. Estes professores colocaram a necessidade de implementação de curso de Administração de Empresas e de sua contrapartida, a EP.

¹¹ Devido ao fato da Segunda Guerra Mundial ter sido travada em vários *fronts*, os alto-comandos aliados precisavam ter homens, armas e suprimentos em vários locais sem que houvesse perda da capacidade de luta de cada um dessas *fronts*. Se fosse necessário abrir um novo *front*, os recursos teriam que ser alocados levando em consideração as necessidades de cada local, mantendo o mesmo poder de fogo, e ao mesmo tempo suprir também o novo *front*.

¹² Um novo arranjo físico de uma empresa não precisa ser necessariamente uma criação, mas poderá tratar-se de uma reorganização para obter maior racionalização e produtividade dos recursos.

O significado e atuação da EP

As novas necessidades ditadas pelas mudanças estruturais e econômicas durante a década de 1990, tanto mundiais (globalização e terceira revolução industrial, microeletrônica) quanto nacionais (estabilização monetária), trouxeram novas demandas para as empresas e para a economia como um todo. A EP buscou novas abordagens para responder a estas novas exigências:

- busca de novas formas de organização do trabalho;
- utilização de novos mecanismos gerenciais;
- ampliação do processo produtivo (redes de fornecimento, produção e comercialização);
- utilização das novas tecnologias.

Sendo a EP uma área técnica, historicamente voltada para o gerenciamento racional da produção, ela pode ser apropriada para a gestão de qualquer empresa que envolva um processo de transformação. A EP dispõem de métodos e ferramentas capazes de dar respostas satisfatórias a essas demandas. A saber, as áreas em que a EP pode atuar são (Corrêa, 2004; Slack; Chambers; Johnston, 2002):

- estratégias e objetivos;
- redes de operações;
- gerenciamento da produção (planejamento e controle: capacidade, seqüenciamento, controle estoques,);
- qualidade do processo, do bem/serviço;
- produtividade;
- desenvolvimento de produtos e processos;
- tecnologia de processo;
- engenharia econômica (custos, formação de preços, investimentos);

- localização;
- arranjo físico;
- projeto e organização do trabalho;
- ergonomia (física, cognitiva e organizacional);
- organização da produção e do trabalho;
- logística e gerenciamento da manutenção;
- planejamento estratégico; etc.

Porém, sua aplicação em empresas autogeridas é precedida por um processo de repensar a metodologia, refocalizando-a da empresa capitalista (sua origem) para a empresa autogestionária. Deve-se desvincular o pensamento gestor da maximização do lucro e, por conseguinte, da exploração do trabalho, para a maximização do trabalho em benefício coletivo dos trabalhadores.

Por outro lado o uso da EP em base democrática pode ajudar a remodelar preconceitos vindos dos próprios trabalhadores: por exemplo, de que áreas de atuação da produção são formas de exploração contra o trabalhador e associadas obrigatoriamente aos chefes, gerentes, diretores e dono. Ao contrário, essas áreas podem ser desenvolvidas a favor da melhoria e racionalização da produção, fruto do trabalho e que é o seu sustento.

A Autogestão na produção

O sistema gestor nas empresas não necessariamente se realiza da mesma forma. A autogestão é um destes sistemas, mas, como esse termo pode ser confundido com outros sistemas de gestão, faz-se necessário conceituar os significados de cada sistema (Drulovic, 1976; Guillermin; Bourdet, 1976, Motta, 1982; Motta et al, 1987):

Heterogestão: ocorre quando a empresa é gerida por outra pessoa que não o trabalhador, que pode ser um gerente (diretor, administrador, engenheiro)

e/ou pelo(s) dono(s) da empresa. A heterogestão é o modelo de gestão mais comum encontrada nas empresas. É o oposto da autogestão.

Participação: restringe-se à participação do trabalhador em alguma atividade ligada à gestão de forma individual, na qual o trabalhador precisa ter interesse e empenho. A participação na empresa deveria ser de forma espontânea, mas na verdade essa participação acaba sendo imposta pelo dono ou diretores. A motivação para participar é conseguida com a participação de lucros, tendo-se, então, que a colaboração e o empenho do trabalhador são remunerados pela empresa. Nesta modalidade de gestão prevalece a heterogestão.

Co-gestão: caracteriza-se por uma maior participação do trabalhador que não está apenas interessado na participação nos lucros. A participação aqui se manifesta na organização do trabalho (na maior parte dos casos) e/ou nas questões políticas globais da empresa (co-direção). Esses tipos de participação são conseguidos motivando-se os trabalhadores a atenuar a monotonia de suas tarefas, mobilizando-os numa forma de auto-organização da produção.

Autogestão: é a gestão que consiste na autonomia da coletividade dos membros da empresa de decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho. Suas idéias gerais são:

- fim do assalariamento;
- organização do trabalho com base na gestão democrática;
- eliminação da hierarquia;
- decisões tomadas por democracia direta.

“Na prática, a autogestão consiste para os camaradas operários em fazer funcionar suas fábricas por e para eles, e por conseguinte, em suprimir as hierarquias dos salários, assim como as noções de sistema assalariado e de predomínio patronal. A eles corresponde a tarefa de constituir os conselhos

operários eleitos por todos e que executem as decisões de todos [...] os membros destes conselhos operários serão eleitos por um tempo determinado e as tarefas serão rotativas” (Castillo et al, 1978, p.89).

Um dos fatores mais importantes é o acesso ao conhecimento e às informações, ou seja, todas as decisões deverão ser tomadas “... *com conhecimento de causa. Não será mais a coletividade quem decidirá, mesmo se ‘votar’ formalmente, se alguém ou alguns dispuserem sozinhos das informações e definirem os critérios a partir dos quais uma decisão é tomada. Isto significa que aqueles que decidem devem dispor de todas as informações pertinentes” (Castoriadis, 1983, p.214, grifo do autor).*

A construção de um novo modo de produção e gestão, sem reproduções dos modelos tradicionais, só irá ocorrer se todos os envolvidos estiverem informados e compreenderem todo processo produtivo e todo o processo de gestão da cooperativa.

Para completar, “*a planificação autogerida não consiste apenas em planejar diferentemente, mas em planejar outra coisa, [...] em consequência, faz parte da função do plano autogerido mudar:*

- *a forma do equipamento;*
- *a finalidade do produtos” (Guillerm; Bourdet, 1976, p.).*

A Gestão do Conhecimento no Gerenciamento Empresarial

As transformações sofridas pelas empresas nos últimos decênios tem levado muitas a adotar um sistema de referenciamento das informações, em que uma gestão focada no conhecimento e organizada através de tecnologias informacionais (TI) são importantes para a diferenciação e aumento da capacidade das empresas de satisfazerem seus clientes (Santiago Jr, 2004; Terra, 1999).

Trata-se, de fato, da Era da Comunicação uma nova etapa nas relações econômicas e sociais em que o capital além de intangível, seria também baseado na informação. O acúmulo desta resultaria numa vantagem competitiva por parte de uma empresa (Terra, 1999).

O elemento principal – a informação – é o resultado da compilação de dados através de uma metodologia que possa acrescentar relevância e significados. A filtragem é feita através de checagens que seriam basicamente: contextualizar, categorizar, calcular, corrigir e condensar (Santiago Jr, 2004).

Em um modelo abstrato, a aquisição e o funcionamento das informações seria muito simples e linear, mas o elemento humano, base de todos os modelos, não tem uma forma linear de obtenção, apropriação ou uso do conhecimento. Tanto existe experiências que não podem ser compartilhadas, quanto existe a incapacidade de compartilhar através de mecanismos de comunicação muitas idéias ou procedimentos¹³.

A busca por uma síntese capaz de funcionar em ambientes corporativos, está sendo uma das mais novas áreas de pesquisa em gestão de empresas. Tanto o uso do conhecimento como instrumental para TI quanto seus significados mais amplos e abrangentes são importantes para as novas modalidades gerenciais.

A problemática do significado de conhecimento, um conceito bastante amplo e de difícil qualificação, alimenta trabalhos de várias áreas das ciências e é alvo de acalorados debates na Filosofia. Sua aquisição pode ser feita, basicamente de duas formas. Na primeira o conhecimento é visto como objeto, um elemento que se pode organizar, acrescentar e dispor de forma coerente e acabada. Na segunda, ele é construído, elaborado, ampliado a partir de vivências e organizado segundo as necessidades do momento. As duas abordagens, na verdade, são complementares, mas a segunda tem

¹³ Emoções humanas não são possíveis de serem compartilhadas de modo direto (sistematizadas), como o amor ou a amizade.

sido mais explorada atualmente (Spender, 2001).

Não se pode esquecer que há, nos diversos trabalhos, uma significativa diferença entre informação e conhecimento, embora possamos utilizar ambos em diversos momentos como sinônimos. Para que fique explícito as diferenças, podemos trabalhar com a seguinte tabela adaptada de Santiago Jr (2004):

Informação	Conhecimento
Evolução dos dados; registrados em banco de dados, livros, manuais e documentos	Formado e compartilhado a partir da inteligência coletiva; evolução das experiências, sucessos, fracassos e aprendizados ao longo do tempo.
Facilmente expressada na forma escrita	Intuitivo, difícil de comunicar e de ser expressado através de palavras e ilustrações.
Obtida a partir do condensamento, correção, contextualização e cálculo de dados.	Presente nas conversas entre pessoas, na intuição baseada em experiência e na habilidade das pessoas em comparar situações, problemas e soluções.
Recurso chave para dar significado a uma grande quantidade de volumes de dados.	Recurso chave no processo de tomada de decisão, previsão, planejamento, design, diagnóstico e julgamento intuitivo.

Tabela 3.1: Diferenças entre informação e conhecimento

O significado que a área de EP pode utilizar de conhecimento está colocado acima, é um processo que busca satisfazer necessidades corporativas e gerenciais. Sua principal função é o de aumentar a capacidade de tomadas de decisão com uma margem de segurança eficaz. O domínio do conhecimento, portanto, ainda pertence à gerência e ainda é um instrumento de controle e organização dentro de uma empresa.

A democratização do conhecimento e da tecnologia

O aprendizado possui três aspectos: aquisição de informação, a prática e a elaboração destas em experiência. A prática, o dia-a-dia, acaba trazendo uma série de informações, mas se não houver preparo (experiência e conhecimento) haverá muitos erros, podendo até mesmo tornar inviável o desenvolvimento de uma atividade.

“O ponto de partida é a idéia de que o conhecimento é pressuposto para a democratização, é instrumento para a tomada de decisões. Quando uma pessoa vai à feira, por exemplo, pesquisa os produtos e as barracas, deve saber também quais alimentos são ‘da época’, deve conhecer as necessidades da sua família e saber quanto dinheiro pode gastar. A partir de todas estas informações a pessoa decide como será a compra. Agora, imagine alguém que jamais foi à feira, nunca soube que a melhor época do morango é entre julho e setembro, não tem idéia da quantidade necessária a ser comprada para a família, e, de repente, precisa ir à feira. Como faz?” (Barbieri; Rufino, 2002, p.3, grifo do autor).

Na criação da empresa tradicional são trazidos “conhecimentos” através dos técnicos (executivos), mas estes não possuem a prática daquele negócio, a dinâmica daquela empresa. A competência do negócio “*dependerá do processo de aprendizado que a operação do novo empreendimento oferece a todos os executivos*” (Singer, 2000a, p.21). Mas estes executivos não possuem uma história em comum, há muitos conflitos culturais, e o desenvolvimento da empresa depende de um ajuste de cultura entre seus participantes, de modo que se forje uma “*cultura própria, que lhe confere estabilidade e condições para se desenvolver*” (Singer, 2000a, p.21).

Em cooperativas autogestionárias, a princípio, permanecem somente os trabalhadores que produzem já que é desnecessária qualquer figura de controle e gerenciamento da produção nos moldes tradicionais. Ela passa a se auto-regular, assim como os camponeses em suas atividades coletivas de campo. Deixam de existir os conflitos eminentes dos trabalhadores e do proprietário, pois passam a ser um só. O fluxo de informações e

experiências passam a ser disponibilizados para todos, evitando a concentração e promovendo a democratização do conhecimento.

Os trabalhadores voltam a obter o conhecimento, só que agora com uma diferença: antes era um conhecimento individual do artesão e de seus aprendizes, agora o conhecimento é coletivo, em sua nova forma de trabalho dentro da fábrica. *“Numa empresa solidária todas as informações relevantes estão disponíveis aos interessados”* (Singer, 2000a, p.20).

Mas para que isto ocorra, será preciso organizar o conhecimento desse modelo que deixa de fora parcela do mundo do trabalho, através de:

- compreender o poder dos chamados “especialistas” (técnicos, gerentes, etc.), que detém um determinado saber, que acaba sendo uma forma de hierarquização do trabalho;
- buscar um novo entendimento sobre o uso da técnica e da ciência, ao mostrar que a adoção de uma determinada tecnologia ou técnica é também a aceitação de relações sociais e econômicas pré-estabelecidas;
- evitar que a tecnologia seja vista sempre como positiva, que caminha em direção do mais avançado e melhor, o que pode levar a obrigação de utilização desta sem repensar e rever critérios de adoção;
- perceber a elitização do conhecimento que acaba em mãos de uma parcela muito pequena de um determinado segmento social.

Dilemas e desafios dos empreendimentos solidários

Talvez o grande desafio das iniciativas de empreendimentos econômicos solidários seja conciliar e assegurar seus princípios de solidariedade com sua auto-sustentação no mercado. Este último exige que esses EES sejam competitivos, mas sem terem que seguir as regras e reproduzir o modelo tradicional.

Podemos observar através de pesquisas realizadas (Anteag, 2000a; Gaiger,

1999; Holzmann, 2000) que iniciativas de trabalhadores para geração de trabalho e renda, inseridas na Economia Solidária, estão articulando a lógica empresarial, voltada à busca de resultados por meio de uma ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais – e a lógica solidária, que funciona como um regulador para a racionalização econômica, trazendo benefícios reais a todos os trabalhadores, onde a racionalidade e a eficiência têm como base a cooperação, as potencialidades do trabalho em conjunto, em favor dos mesmos.

Os EES têm como princípios: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação no trabalho, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social. Todavia para o mercado, não importa a sua estrutura interna de gestão, e sim a qualidade e eficiência de seus produtos e serviços em termos competitivos. Então, para que isto ocorra, as estratégias competitivas dos EES, deverão estar voltadas para a adoção de elementos necessários a sua sustentação (qualificação técnica, produtividade, conquista de mercado e ampliação do capital), buscando a racionalidade e otimização das potencialidades de cada trabalhador para o benefício de todos os sócio-trabalhadores. Neste contexto, deverá ser superada a dicotomia que se segue (Rufino, 2001a):

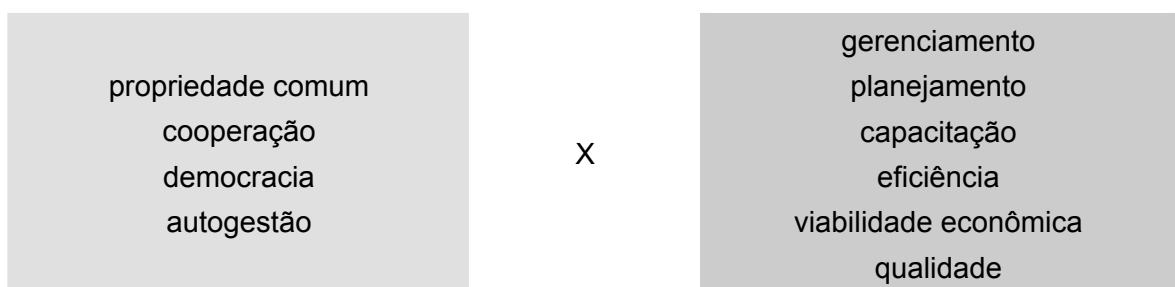


Tabela 3.2: Dicotomia Cooperação x Eficiência

Além disso, a integração do trabalhador num ambiente de camaradagem solidária e cooperativa pode ser importante para a melhora tanto do trabalho quanto do indivíduo, assim não *“querendo de forma alguma menosprezar o valor do trabalho individual – acreditamos que sempre que possível, seria melhor trabalhar em conjunto. Quando entre seus semelhantes, o operário é*

estimulado a imitá-los, a produzir mais e trabalhar com mais alegria. Além do mais, o trabalho em equipe pode levar à crítica recíproca, sempre construtiva” (Guillaume, 1981, p.306).

A identificação do indivíduo com o trabalho, tornando a jornada um elemento do cotidiano, menos duro e mais prazeroso é outro importante item na melhoria da condição operária, “*é obvio que uma pessoa só consegue dar o melhor de si quando se interessa pelo trabalho que realiza e sente uma verdadeira atração por ele. Só assim poderá tornar-se produtivo e eficiente”* (Berkman, 1981, p.303).

“*A **rotatividade funcional** é uma estratégia implementada para a **superação da hierarquia** entre trabalho intelectual e braçal e alcançar para os sócios-trabalhadores um conhecimento global do processo produtivo”* (Pedrini, 2000, p.37, grifo nosso).

O rodízio tem sido desejado pelas cooperativas autogestionárias, os cooperados tem percebido o seu grande valor e aplicado o recurso entre suas atividades de gestão. Prevendo em seus estatutos a renovação de seus conselhos, formando comissões para execução de atividades relacionadas à gestão, mudando de atividades na área de produção e em alguns casos estabelecendo o rodízio de funções de atividades consideradas complementares como a limpeza, pagamento de contas etc.

Para que ocorra todas estas mudanças é fundamental que os indivíduos adquiram um novo sistema de hábitos, padrões e valores, retirados de novas interações sociais, culturais e individuais, de um grupo que se sinta e atue solidariamente (Lewin, 2001). Os cooperados passam a ter consciência de pertencer a um grupo e de ser responsável por ele. A partir do momento em que praticam a autogestão para administrar sua cooperativa, se sentem valorizados e talvez mais do que isso, capazes (Rufino, 2002c).

Considerações e Desdobramentos

O desenvolvimento da indústria e, conseqüentemente, das necessidades de maior produção, mais rapidez e intensidade no trabalho e maiores margens de lucratividade levaram a um aumento da apropriação da força de trabalho e das formas de organização e gestão que pudessem otimizar e controlar melhor todos os processos.

O surgimento do paradigma taylorista está ligado a esta realidade que ia sendo construída, principalmente nos países de maior demanda industrial durante os séculos XIX e XX. A especialização criada para suprir esta demanda, a Engenharia de Produção, mostrou-se importante na implementação e desenvolvimento do modelo. Os desdobramentos em novas formas de gestão, principalmente no pós-guerra (1945 em diante), trouxeram outras contribuições para que os processos pudessem ser mais flexibilizados, mas a idéia básica de aumento da produtividade e da lucratividade ainda permanece. O trabalhador foi chamado para participar da organização, mas suas responsabilidades permanecem restritas ou individualizadas.

As novas tecnologias colocaram como desafio a integração das informações dentro do processo e a sua disponibilização para as tomadas de decisão. O circuito formado hierarquiza os conhecimentos e procedimentos, mas deixa uma quantidade muito maior e mais organizada de informações para o uso de forma mais abrangente para os gestores.

A ES busca aumentar e democratizar o acesso as informações, bem como a autogestão como forma de organização da produção. Os instrumentais que servem para os modelos tradicionais tem ainda muito do sistema de exclusão do trabalhador do processo decisório e seu uso na ES passa por uma necessária adaptação para que possam ser capazes de ajudar na participação coletiva.

O acesso e a decisão coletiva baseada em informações compartilhadas e amplamente disponíveis são elementos essenciais para que se possa

começar a implementar um modelo autogestionário. Um empreendimento solidário que não atente para isto, corre o risco de reproduzir o funcionamento de empresas capitalistas, reduzindo a participação e centralizando a gestão. O conjunto das mudanças é muito importante, o que pode levar a novas formas de organização da produção e da gestão.

CAPITULO 4.

ESTUDO DE CASOS

*“Seu relato nos mostra o quanto
É necessário para se transformar o mundo:
Raiva e pertinácia, saber e revolta,
Intervenção rápida, profunda ponderação,
Fria tolerância, infinita perseverança.
Compreensão da parte e compreensão do todo:
Só ensinados pela realidade é que podemos
Transformar a realidade.”*

“A decisão” - Bertold Brecht

Premissas básicas

O desenvolvimento da pesquisa de campo foi estruturado em torno de quatro atividades básicas, a seguir descritas:

- a experiência de acompanhamento de EES (direto e indireto) que a pesquisadora tem desde o ano de 2000;
- visitas locais para reconhecimento dos casos apresentados;
- roteiro de entrevistas, com gravação em áudio e vídeo (alguns casos);
- relatórios de trabalho referentes aos grupos pesquisados.

O tempo de acompanhamento dos EES apresentados é de dois anos no mínimo, o que permitiu a observação e vivência das mudanças cotidianas, situações que muitas vezes não puderam ser registradas, mas que são abordadas nesse trabalho.

As limitações de ordem geográfica das distâncias entre os empreendimentos e a pesquisadora (dois dos EES estão situados em outros estados) levou, como complemento do acompanhamento indireto, as visitas locais para reconhecimento e maior aproximação com os trabalhadores envolvidos.

Os roteiros de entrevistas tiveram o efeito de complementar alguns aspectos não observados no acompanhamento ou nas visitas. O foco das observações concentraram-se na área de produção das cooperativas e seus relações internas. Os relatórios de trabalho (de pesquisa diagnóstica, de

atividades mensais, relatórios finais, bancos de dados da ADS e ITCP) ajudaram na compreensão das dinâmicas de relacionamento, formação e dificuldades do grupo descritas no último ano.

Pensando nas questões relacionadas a dinâmica dos processos produtivos, derivadas dos objetivos da presente pesquisa, alguns tópicos foram escolhidos como centrais na análise dos grupos:

- organização do trabalho e dos processos produtivos: apresentação das dinâmicas organizacionais;
- inter-relacionamentos: pretende-se mostrar as relações inter-pessoais, do indivíduo para o coletivo e do coletivo com o indivíduo;
- formação: será abordada a educação formal, profissional e social (autogestão);
- gestão do conhecimento coletivo: apresentação do fluxo de informações, apropriação do conhecimento e técnicas utilizadas;
- aspectos financeiros e mercadológicos: abordagem das questões financeiras (retiradas e custos) e mercadológicas das cooperativas;
- tecnologia e inovações: expor as que foram incorporadas na produção das respectivas cooperativas.

A partir da descrição desses tópicos em cada EES pretende-se inferir elementos que possam auxiliar a compreensão das transformações surgidas nos sistemas de produção em empreendimentos autogestionários, além de poder evidenciar as dificuldades e limitações comuns aos vários EES.

Estudo de caso 1: COOPERAFIS (Valente - Bahia)



Figura 4.1: Logo Cooperafis

Apresentação

A COOPERAFIS – Cooperativa Regional de Artesãs Fibras do Sertão formou-se a partir de discussões de problemas comuns de um grupo de 80 mulheres artesãs, no final de 1998, que se encontraram no curso de capacitação de artesanato em sisal realizado em Valente para artesãs da região, promovido pelo ARTESOL – Central de Artesanato Solidário¹⁴, em parceria com a APAEB.

A cooperativa foi formalizada em março de 2002, e em 2005 é considerada a maior da região. Conta, atualmente, com 122 cooperadas (com idades entre 22 e 70 anos) e distribuídas em 9 núcleos de produção, com perspectiva de até dezembro próximo inaugurar o décimo núcleo. Os grupos se especializaram em diferentes técnicas de artesanato, como a costura de feixes contínuos, tecelagem em tear de pregos e malharia em sisal e caroá para aumentar a variedade dos produtos.

¹⁴ O Programa Artesanato Solidário – ARTESOL era parte do Comunidade Solidária do governo federal na gestão Fernando Henrique Cardoso e era presidido pela primeira-dama Ruth Cardoso.

Estes núcleos abrangem três municípios (Araci, São Domingos e Valente) e as comunidades de Tanquinho, Poço, Recreio, Sede, Barriguda, Queimadinha, Retirada, Boa Fé e São Pedro.

Existe um trabalho contínuo de capacitação e reuniões freqüentes para troca de experiências para melhorar o processo produtivo, com possibilidades de exportar suas peças artesanais e de fortalecer a organização das comunidades, visando o desenvolvimento sustentável integrado. Há também toda uma preocupação de formação das trabalhadoras para melhorar a gestão da cooperativa. As cooperadas discutem desde a concepção e elaboração dos produtos até aspectos organizacionais.

A cooperativa tem o apoio de diversos parceiros, na ajuda em questões de articulação política, formação e capacitação, incubação, comercialização e crédito. Podemos citar: ADS, APAEB (Associação do Pequenos Agricultores de Valente), ARCO – SERTÃO (Agência Regional de Comercialização), ARTESOL (Central de Artesanato Solidário), DISOP (Instituto de Cooperação Belgo-Brasileiro para o Desenvolvimento Social), MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário), MOC (Movimento de Organização Comunitária), Movimento João de Barro, prefeituras municipais de Valente e São Domingos, Petrobrás, Sebrae, SICOOB/ASCOOB, STR (Sindicato de Trabalhadores Rurais de Valente), UEFS (Universidade Estadual de Feira de Santana) e Unisol Brasil.

A cooperativa se constituiu em instrumento de comercialização, centralizando as informações de mercado. Foi possível promover o maior acesso das artesãs aos mercados por conta da maior escala de produção e do trabalho de divulgação e marketing, bem como padronizando e aperfeiçoando as peças com melhorias visíveis na qualidade. O trabalho da Cooperafis resultou em um aumento da renda das mulheres, bem como uma maior integração nas comunidades, nos municípios e na região.

A sede da cooperativa localiza-se atualmente na Rodovia Bahia Km64, nº.

15 na cidade de Valente, no pavimento superior da loja da APAEB.

Organização do Trabalho e dos Processos

A cooperativa possui um sistema de produção artesanal, em que cada trabalhadora confecciona um produto por completo (artefatos em sisal e caroá: cestaria, jogos americanos, vasos, tapetes, luvas para banhos, chapéus, bolsas, aiós – bolsa de caça feita de fibras de caroá –, peças decorativas etc.), isto é, executando todas as fases do processo. Cabe salientar que essa forma de trabalho não é única para o processo artesanal, pois em outros, a exemplo dos artesãos de Icoarací (PA), que fabricam peças cerâmicas, utiliza-se de divisão de trabalho (olaria, pintura, grafite, acabamento).

Seu processo produtivo é relativamente simples, não havendo muitas fases, sendo mais curto quando o trabalho da fibra é feito no natural. Seguir é demonstrado o processo de transformação geral do beneficiamento do sisal:

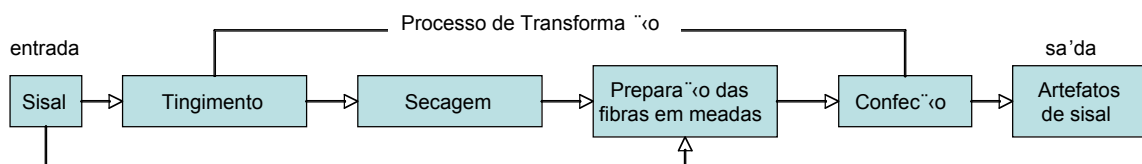


Figura 4.2: Macro-processo de artefatos de sisal

Embora as mulheres tenham recebido capacitação para confeccionar todos os tipos de produtos, optaram por focar (especializar) em nichos de produtos através dos núcleos.

Município	Núcleo	Especialização
Araci	Retirada	cestaria em caroá e sisal
	Queimadinha	cestaria em caroá e sisal
São Domingos	São Pedro	tecelagem de tear de pregos
	Boa Fé	tecelagem de tear de pregos
Valente	Barriguda	cestaria costurada malharia em sisal
	Sede	cestaria costurada malharia em sisal
	Poço	cestaria costurada malharia em sisal
	Tanquinho	malharia em sisal cestaria de corda
	Recreio	cestaria costurada cestaria de corda malharia em sisal

Tabela 4.1: Tipo de especialização por núcleos



Figura 4.3: Produtos confeccionados pela Cooperafis: jogo americano, cestos, porta-jóias, descanso de painéis etc.

O trabalho é individual e não há máquinas e equipamentos, não havendo portanto um layout fixo de trabalho das artesãs. O posicionamento das cooperadas nos ambientes de trabalho é flexível e conformando-se de acordo com a necessidade de maior luminosidade (próximo às janelas e portas), próximas entre as companheiras que queiram conversar ou outros fatores. Utilizam-se de cadeiras e bancos de madeira móveis para facilitar na mudança dessas configurações de layout. Os locais de trabalho são casas alugadas, cedidas pela prefeitura ou associações onde um dos cômodos é utilizado para estoque da matéria prima (sisal, caroá) e o produto acabado.

Pela forma com que organizam o trabalho, não há rodízio de tarefas, pois não existe divisão de trabalho na produção. O que existe é um acúmulo de responsabilidades. O núcleo elege uma artesã, que além de responsável por sua produção, também tem a função de representar as mulheres do núcleo na diretoria e ajudar na gestão da cooperativa.

Os artefatos que são produzidos exigem, devido às técnicas utilizadas (todas de cunho manual), um período maior para a sua fabricação. Por exemplo, uma bolsa realizada em “rodinhas” (de sisal) leva sete dias para ser confeccionada.

Devido também ao longo tempo de confecção de cada produto, quando existe uma grande demanda as mulheres ou pelo fato de gostarem do ofício, estendem seu horário de trabalho para além das atividades no núcleo, chegando, como relatado em alguns casos, a trabalharem até a madrugada ou finais de semana.

A produção mensal atual gira em torno de 200 a 250 produtos, onde cerca de 30% da produção é destinado para o estoque e 70% da produção para as encomendas realizadas no período.

Para os demais dados relativos ao processo produtivo da cooperativa estão demonstrados na tabela a seguir:

Elementos de EP ¹⁵ investigados e analisados na cooperativa						
Elementos	resultado					
	A	B	C	D	E	n/a
Estruturação dos custos						
Arranjo físico e fluxo dos materiais						
Manutenção equipamentos						
Ergonomia						
Tecnologia de Processo						
Previsão e gestão da demanda						
Planejamento e Controle						
<i>Capacidade</i>						
<i>Mestre (agregado) de produção e operações</i>						
<i>Seqüenciamento e programação da Produção</i>						
<i>Estoque</i>						
<i>Cadeia de suprimentos - logística</i>						
Desenvolvimento de Projeto						
<i>Processo</i>						
<i>Produto</i>						
Gerencia da Qualidade						
<i>Controle</i>						
<i>Melhoramento</i>						
<i>Certificação</i>						
Legenda: A (gerencia muito bem); B (existente, não é adequado ou precário); C (em processo de implementação); D (não implementado); E (desconhece o tópico); n/a (não se aplica). Fonte: elaborado pela autora						

Tabela 4.2: Elementos do processo produtivo - Cooperafis

Formação

Enquanto escolaridade, as cooperadas tem uma baixa formação. A maioria, 94%, tem o ensino fundamental, 4% de não-alfabetizadas e apenas 2% das cooperadas tem o ensino médio completo. Não há nenhuma sócia-trabalhadora com nível superior, em parte devido a não-existência de IES (instituições de ensino superior) na região.

Muitas das mulheres voltaram aos estudos devido a motivação da cooperativa e das próprias cooperadas. Outro motivador foi a presença do

¹⁵ Tópicos adaptados a partir de Slack, Chambers; Jonhston (2002); Gaither; Frazier (2001); Stevenson (2001); Heizer; Render (2001); Corrêa (2004).

programa PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil do governo federal em parceria com a Unesco.

A partir do curso de formação técnica, ocorrido entre os anos de 1998 até 2002 (ano de constituição da cooperativa), foram realizados vários processos de sensibilização e formação do grupo. Mas foi no cotidiano do trabalho e no acompanhamento de entidades que fomentam a ES e a autogestão que as trabalhadoras perceberam o real sentido do trabalho coletivo.

Em 2004, sob a condução da ADS, foram realizados cursos junto a cooperativa sobre economia solidária, desenvolvimento local, cooperativismo e empreendedorismo, o que propiciou uma retomada nas discussões referente a essas temáticas.

Desde 1998, em seu primeiro curso em formação técnica do artesanato em sisal e caroá, as mulheres fizeram sistematicamente, através dos parceiros (entidades de apoio) ou por iniciativa das próprias cooperadas, cursos como aperfeiçoamento da técnica, design, formação de preço, relacionamento com cliente, saúde no trabalho (questões de ergonomia) etc.

Os cursos mais focados a gestão tiveram inicialmente uma resistência por parte das mulheres na sua participação, entretanto após o episódio do curso de formação de preço, em que a cooperativa percebeu que perdia cerca de R\$1,50 por peça produzida, fez com que elas se reorganizassem e formassem comissões para cuidar dessa problemática, e passaram a dar uma ênfase maior nas questões voltadas à gestão administrativa e produtiva.

A forma em que a cooperativa se organizou teve como um dos seus impactos nas cooperadas a perspectiva do crescimento contínuo (obtenção de conhecimentos). Essa formação é tanto internamente (gestão, produção, comercialização) quanto externamente (ações políticas, exercício da cidadania, contribuição para o desenvolvimento local).

A expansão da formação das cooperadas também acontece pelo aprendizado entre elas, em que as que possuem um maior conhecimento transferem esses para as trabalhadoras com menor conhecimento. Podemos citar o exemplo de Dona Santinha, grande artesã, que se dispõe a ensinar a técnica artesanal e a produção de novos produtos que desenvolve a todas as cooperadas e trabalhadoras que queiram aprender.

Gestão do Conhecimento Coletivo

A cooperativa tem um fluxo informacional ágil e eficiente, baseada na comunicação direta que parte das reuniões de diretoria e alcança todas as trabalhadoras em seguida em seus respectivos núcleos. Esse relacionamento é direto pois há falta de recursos tecnológicos e informacionais (telefone e computador).

Complementando essa dinâmica de informações o grupo produz boletins com as principais informações de interesse das cooperadas, que incluem acontecimentos do período, datas importantes (participações em feiras, assembleias, cursos, atividades específicas etc.), aniversariantes, dicas de saúde e ações dos parceiros.

Esse grupo faz reuniões constantes entre os seus diversos órgãos, entre os conselhos, a diretoria, as comissões e os núcleos, garantindo assim a transparência e a agilidade de manter o fluxo continuado das informações.

Apesar de ser uma cooperativa com um grande número de cooperadas e ter produção descentralizada consegue através da diretoria envolvimento e participação de todas as trabalhadoras.

Relacionamento

A forma de trabalho das artesãs é individual; porém em cada núcleo há um espaço coletivo para a produção, no qual as mulheres se unem durante o dia para as suas atividades, que em média reúne de quinze a vinte cooperadas.

Como espaço de socialização em que se transforma esses locais, as mulheres levam seus filhos para estarem perto delas durante o trabalho. As crianças estão próximas das mães, mas não participam da produção.

A localização dos núcleos, próxima a suas residências, também facilita a manutenção de um bom relacionamento familiar, tanto com o companheiro quanto aos afazeres domésticos.

Esse trabalho coletivo acaba tendo um caráter lúdico, em que as mulheres se sentem orgulhosas e motivadas para a produção. Foram relatadas situações na qual tinham uma melhor produção (concentração) trabalhando no coletivo.

O alto grau de comprometimento e motivação entre as trabalhadoras, leva-as a promoverem a ajuda mútua, tanto no relacionamento interpessoal (questões do lar, familiares, filhos, saúde etc.), quanto para a contribuição no trabalho para atender demandas acima da capacidade individual (trabalhadoras de todos os núcleos se prontificam a ajudar um determinado núcleo na produção, confeccionando artefatos para atenderem a tempo os pedidos).

Outro fator importante para o relacionamento entre as cooperadas é o orgulho do coletivo, pois suas ações já adquiriram respeito e respaldo da comunidade local e o reconhecimento nacional.



Figura 4.4: Trabalho em grupo do núcleo de Tanquinho com suas crianças



Figura 4.5: Cooperadas e seus familiares

Aspectos Financeiros e Mercadológicos

Os preços das peças são definidos a partir dos custos de produção, que inclui o custo das matérias-primas, o tempo gasto na sua execução e os custos indiretos, tais como telefone, internet, energia elétrica, água, tributos, limpeza etc. A ainda a inclusão do pagamento de duas conselheiras administrativas responsáveis pelas articulações políticas, organizacionais e mercadológicas. A proporção média de custos dos produtos é 10% para a matéria-prima e 30% para custos indiretos, o restante fica para a remuneração da cooperada.

As vendas são de preferência realizadas à vista ou com prazo determinado de recebimento. No caso de encomendas deve ser feito o pagamento de 50% de entrada e do restante em 15 dias. A cooperativa

obteve um fundo rotativo (R\$ 10.000,00) da MOC¹⁶ com o objetivo de não atrasar o pagamento mensal das artesãs. Cada artesã recebe, em média, R\$ 50,00 por mês, sendo que as mulheres que tem esse ofício como única fonte de renda podem receber até o equivalente a um salário mínimo pela produção e no outro extremo há mulheres que ganham R\$ 10,00 pelo trabalho ser um complemento da renda familiar¹⁷.

A Cooperafis registrou marca para a comercialização dos produtos: Fibras do Sertão. Criou um logotipo de identificação e as peças levam uma etiqueta com a descrição do produto, técnica, material utilizado, corante, comunidade, artesã e preço.

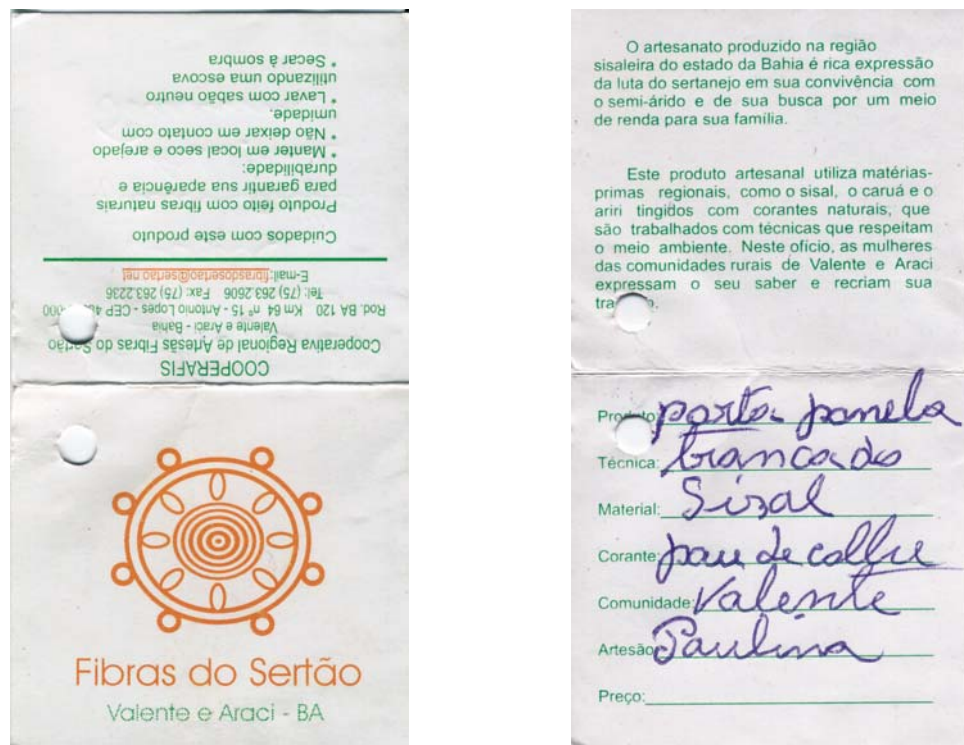


Figura 4.6: Cooperafis – Etiqueta de identificação do produto (frente e verso).

A cooperativa trabalha com um catálogo na comercialização dos 30 produtos mais vendidos, mas seu mix de produtos é bem maior, chegando a quase o dobro desse número.

¹⁶ Ong MOC - Movimento de Organização Comunitária, atuante na região sisaleira da Bahia.

¹⁷ Esse nível de renda já é bastante significativo para as cooperadas, representando melhorias em sua situação econômica e de suas famílias, já que renda per capita da região nordeste é, em média, de até ½ salário mínimo (IBGE, 2005)

As vendas são realizadas através da cooperativa, os pontos de venda são a loja da APAEB em Valente; o Instituto Mauá em Salvador e lojas que vendam produtos artesanais em Salvador (como o Greenpeace); em São Paulo (Mundaréu e Empório); e em Pernambuco, Brasília, Minas Gerais e Santa Catarina através de representantes da APAEB ou Central ARTESOL.

A Cooperafis participa de feiras (economia solidária, rurais, artesanato, decoração) para divulgar seus produtos. A cooperativa não possui uma estrutura profissionalizada de vendedores ou representantes para a captação de novos clientes.



Figura 4.7: Cooperada na Feira do Empreendedor – São Paulo, 2004

A cooperativa sofre uma queda na demanda, nos períodos entre janeiro e março, que vem tentando minimizar através de negociações para a exportação dos produtos para o mercado europeu com a ajuda dos parceiros institucionais.

Tecnologia e Inovações

Devido às influências do conhecimento tradicional da região, a cooperativa

conseguiu desenvolver processos e ferramentas para a fabricação dos artefatos de sisal e caroá. Desenvolveram com a ajuda de alguns familiares (esposos ou filhos) o tear de pregos para a confecção, agulhas de diversos tipos (de madeira para as peças de tricô, hastes de sombrinha para aiós e costura).



Figura 4.8: Tear de prego e agulhas de madeira com respectivos produtos

O processo de tingimento foi aperfeiçoado através do aprendizado da técnica mais o conhecimento de plantas nativas com capacidade de extração de corantes naturais. Isso levou o grupo a poder trabalhar somente com o conceito de utilização de fibras naturais e endêmicas, agregando um maior valor aos objetos por elas confeccionados. As principais espécies utilizadas são: Erva-de-passarinho, Jurema, Malvarisco, Pau-de-colher, Quixabeira, São-João e Umburana.

Desenvolveram técnica de artesanato característico e único das artesãs da

cooperativa com o aperfeiçoamento do processo na mudança da espessura do número de fios de sisal e/ou com o número de pontos utilizados na costura de montagem, tricô melhorando a qualidade e o design dos artefatos de sisal. Conseguiram também reduzir em 25% o tempo de produção de algumas peças como bolsas e capachos. O processo de criação de novos produtos gera em torno de 15% na cooperativa, que só não é maior porque a cooperativa não tem muito tempo para desenvolvimento de novos produtos para poder atender a demanda.

Estudo de caso 2: CooperExata (Belo Horizonte-MG)



Figura 4.9 CooperExata

Apresentação

A Cooperativa Autogestionária dos Trabalhadores de Retífica de Motores Exata (CooperExata), formada em 1999, surgiu a partir da composição dos funcionários que trabalhavam em uma retífica (considerada a maior na época) que faliu.

Com ajuda do sindicato dos metalúrgicos os trabalhadores tiveram como pagamento das dívidas trabalhistas a massa falida da empresa (representado cerca de 50% dos equipamentos). Foram ainda ajudados pelo sindicato na procura de um galpão (onde estão localizados até o momento) e

com crédito para o início das atividades.

Além do Sindicato, a CooperExata obteve – e, em alguns casos, ainda obtém – o auxílio das seguintes instituições de fomento: ADS, governo estadual de Minas Gerais, Sebrae e UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). Destas recebeu capacitação técnica, formação em cooperativismo, apoio institucional e consultoria técnica.

São considerados pelo tipo equipamentos que têm e de serviço que oferecem uma das cinco maiores retíficas no mercado de 100 retíficas na região metropolitana de Belo Horizonte.

Seus principais clientes são pessoas físicas, que muitas vezes não têm dinheiro para pagar e dão o “calote” (grande inadimplência). Passaram a ter um rendimento melhor e mais estável com a entrada de alguns clientes jurídicos.

O empreendimento tem nove sócios-trabalhadores (com idades que variam entre 25 e 50 anos), tendo em sua maioria baixa escolaridade.

A cooperativa atualmente está localizada na rua Dona Maria da Conceição, 144 A – Jardim Industrial.

Organização do Trabalho e dos Processos

O sistema de produção é de manufatura na prestação de serviços em retífica de motores de caminhões. Exige máquinas especializadas, o que propicia uma divisão de trabalho, onde cada um executa parte do processo.

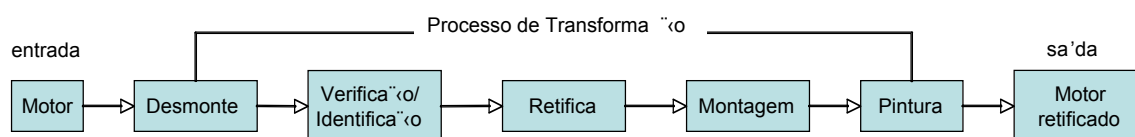


Figura 4.10: Macro-processo de retificação de motores - CooperExata

Os principais equipamentos utilizados pela cooperativa são: magna flux (teste de eixo), prensas hidráulica e elétrica, brunidora de cilindro (polimento), mandrilhadora de caixa fixa (calibrador), retíficas de eixo e biela, torno mecânico, plaina, dinamômetro (medidor de potência), talha elétrica, politriz retificadora de cilindro (coluna).

Os equipamentos de retificação exigem grande qualificação na mão-de-obra (grande habilidade ou conhecimento técnico), o que faz com que o rodízio de atividades seja mais lento e centrado para as tarefas que são consideradas gargalos.

Os cooperados ativos trabalham em um único espaço, conjuntamente e em um mesmo horário, o que permite um contato permanente entre os trabalhadores. Na parte administrativa e recepção contrataram uma empregada, e para a assessoria contábil um escritório.

A crescente demanda de serviço vem exigindo um aumento na carga horária, com o início das atividades às 7h da manhã e muitas vezes chegando até o anoitecer (entre 10 a 12h trabalhadas), já que o trabalho é executado em ambiente aberto o que requer iluminação, chegando também a trabalharem nos finais de semana e feriados em alguns casos. Alguns cooperados se queixam do ritmo de trabalho, porém não querem a entrada de novos cooperados e buscam o aumento da demanda de serviços.

Conseguem retificar em média de dois a quatro motores/dia (médio/pequeno porte) e de um a dois motores/dia (grande porte). A usinagem chega até três dias para ser realizada. O planejamento da produção é elaborado todos os

dias de manhã, antes de iniciarem as atividades. Executam manutenção preventiva de todos os equipamentos.

Os setores da cooperativa estão organizados da seguinte maneira:

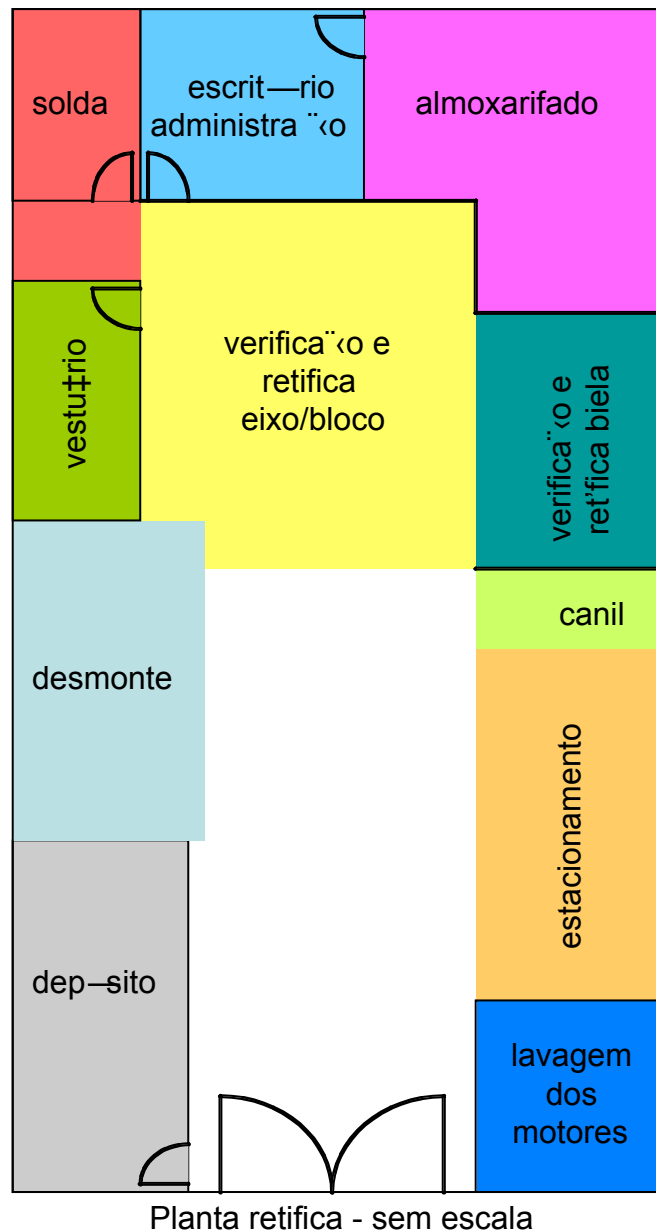


Figura 4.11: Layout (esquemático): localização dos setores - CooperExata
Fonte: Elaborado pela autora

O espaço é alugado e se mostra insuficiente para a capacidade total da cooperativa. O espaço físico atual é de 400m² e seria necessária uma área

de 800m² coberta mais a área de pátio.

A remuneração média é de R\$600,00. Tendo mínimo de R\$325,00 e teto de R\$700,00. As funções são divididas em: administrativo, montador, profissional de usinagem, 1/2 oficial e ajudante.

São apresentados na tabela a seguir outros dados relativos ao processo produtivo da cooperativa:

Elementos de EP investigados e analisados na cooperativa						
Elementos	resultado					
	A	B	C	D	E	n/a
Estruturação dos custos						
Arranjo físico e fluxo dos materiais						
Manutenção equipamentos						
Ergonomia						
Tecnologia de processo						
Previsão e gestão da demanda						
Planejamento e Controle						
<i>Capacidade</i>						
<i>Mestre (agregado) de produção e operações</i>						
<i>Seqüenciamento e programação da Produção</i>						
<i>Estoque</i>						
<i>Cadeia de suprimentos - logística</i>						
Desenvolvimento de Projeto						
<i>Processo</i>						
<i>Produto</i>						
Gerencia da Qualidade						
<i>Controle</i>						
<i>Melhoramento</i>						
<i>Certificação</i>						
Legenda: A (gerencia muito bem); B (existente, não é adequado ou precário); C (em processo de implementação); D (não implementado); E (desconhece o tópico); n/a (não se aplica). Fonte: elaborado pela autora						

Tabela 4.3: Elementos do processo produtivo - CooperExata

Formação

Dos cooperados somente dois trabalhadores têm formação completa no ensino médio e técnico pelo SENAI; os demais têm o ensino fundamental e

aprenderam o ofício no trabalho.

Alegam a falta de tempo para cursos sobre gestão da produção e dos negócios, cooperativismo e até de cursos técnicos. A sensibilização para o cooperativismo foi feita no período de formação, e mesmo havendo oferta de cursos nas demais áreas há uma resistência por parte do grupo.

Pela necessidade, e pelo pequeno número de sócio-trabalhadores, há o aprendizado das técnicas das atividades entre eles, no dia-a-dia e nas atividades onde exista o gargalo da produção. Nas questões administrativo-financeiras, contábeis e jurídicas, optaram por contratar profissionais que tivessem formação na área.

Gestão do Conhecimento Coletivo

Apesar de poucos cooperados, o fluxo de informação é centralizado, pois o grupo não se reúne, nem para questões gerais estratégicas de produção, nem para questões administrativas. Não existe o interesse dos sócios-trabalhadores de participação e de busca de informações, havendo, portanto, uma concentração destas com as pessoas responsáveis (presidente e vice da cooperativa e a auxiliar administrativa contratada) pela gestão administrativa.

A informalidade das informações adquiridas e da resolução de questões, quando difundidas, se faz durante o trabalho, sem que isso pare a produção. Isso gera um descompromisso dos cooperados frente a alguns problemas.

Relacionamento

O trabalho é realizado em conjunto, em um espaço físico que não limita a comunicação visual, permitindo uma interação constante e inclusive lúdica (brincadeiras e piadas) entre os companheiros.

Existe uma solidariedade entre os trabalhadores em tarefas da produção de

domínio técnico pelos cooperados. Onde há um acúmulo de trabalho os sócios se organizam para ajudar e agilizar o serviço.

Por ser um grupo pequeno, isso propicia um aumento na autonomia e na responsabilidade no indivíduo para o coletivo. Isso se traduz na auto-regulagem do trabalho, onde todos sabem o que fazer, sem que haja um controle ou procedimentos que o determine. No cotidiano, os cooperados ao terminarem uma atividade buscam outro trabalho, ou verificam gargalos em que eles possam agir, contribuindo para o término de todo o trabalho. Todos só vão embora após a finalização da última tarefa.

A reapropriação do trabalho e do produto pelos trabalhadores, levou-os a um processo de valorização e orgulho do sentido do trabalho. Isso amplia a motivação e o comprometimento no grupo para com a produção.



Figura 4.12: Sócios-trabalhadores da CooperExata

Aspectos Financeiros e Mercadológicos

Está localizada em um bairro industrial, próxima da via principal de acesso. Os principais concorrentes são pequenas empresas que estão localizadas na grande Belo Horizonte.

As vendas dos serviços são realizadas diretamente ao consumidor final (85% - pelo marketing “boca a boca”) e por meio de vendedores autônomos (15%), no mercado varejista. Quanto a política de preços, tem como referência a concorrência, custos de matéria-prima e do serviço executado.

Mesmo com a falta de capital de giro, o empreendimento realiza parcelamento no pagamento dos serviços aos seus clientes, caso isso não fosse feito, não conseguiriam manter ou ampliar o número de clientes, pois são em sua maioria pessoas físicas, e que muitas vezes não tem o montante o pagamento a vista (cujo valor poder compreender na faixa de R\$ 3000,00 a R\$ 8000,00 por motor).

Tecnologia e Inovações

Devido ao ganho dos equipamentos de ponta (para o setor de retífica), por meio de processo trabalhista, o grupo não sente ainda a necessidade de buscar adaptações ou desenvolvimento de tecnologias em equipamentos ou produtos.

Entretanto, conseguiram inovar seu processo produtivo através da auto-regulagem, comunicação e comprometimento dos cooperados, conseguindo uma maior produtividade e eficiência no serviço prestado.

Estudo de caso 3: Cooperativa do Sabor (São Paulo-SP)



Figura 4.13: Cooperativa do Sabor

Apresentação

A Cooperativa do Sabor iniciou-se no segundo semestre de 2000 a partir da discussão e mobilização de 18 ex-funcionários de uma rede de restaurantes, que entrou em crise por má administração, e manteve aberto apenas um dos restaurantes.

Pela situação em que se encontravam os trabalhadores procuraram ajuda junto ao SINTUSP (sindicato dos trabalhadores da USP) e ao DCE (Diretório Central dos Estudantes – locatário).

Naquele período a proprietária não pagava os benefícios (vale transporte, 13º salário, depósito do FGTS etc.) e atrasava salários (estes que nem sempre eram efetuados em sua totalidade), além de utilizar formas autoritárias de relacionamento patrão x empregado, coagindo e humilhando os funcionários como forma de controle.

O DCE sensibilizado, a partir do conhecimento da situação destes ex-funcionários, fez um acordo com a proprietária - que na época tinha dívidas de vários aluguéis atrasados - de assumir temporariamente a administração

da lanchonete/restaurante enquanto paralelamente era realizada a negociação dos aluguéis e direitos trabalhistas dos ex-funcionários. O diretório acadêmico passou então a responsabilidade da administração para os funcionários que iniciaram o trabalho em regime de autogestão com o acompanhamento da ITCP-USP.

A ITCP ficou responsável pela formação e incubação de uma cooperativa a partir desse grupo, buscando acompanhá-lo com questões ligadas à autogestão, gestão da administração e da produção, e legalização da cooperativa.

As negociações foram iniciadas com advogados das duas partes, proprietária e DCE, nas quais este último propunha trocar as dívidas trabalhistas e do aluguel pelos bens existentes do restaurante. O acordo não foi firmado, e os bens foram penhorados para pagamento de dívidas trabalhistas de ex-funcionários.

A cooperativa está legalizada e em atividade, entretanto entrou em uma forte crise desde 2002 por não ter resolvido a situação de seus cooperados com a questão trabalhista, e podem ainda pela justiça sofrer um processo de sucessão.

O grupo atualmente está desarticulado e com problemas financeiros, tem medo de fazer investimentos para melhorar o restaurante, pois bens que eles compraram foram também penhorados para pagamentos de dívidas da antiga proprietária. Com isso a cooperativa não consegue crescer e fazer investimentos dada a insegurança de perder novamente os bens.

Gerou-se uma desmotivação e apatia geral de todo o grupo, em consequência do desgaste com o tempo decorrido, a insegurança e os problemas financeiros.

A cooperativa teve redução no quadro de cooperados ficando apenas 9 ativos, continua com problemas de relacionamento e dívidas. Para agravar a

situação foram considerados sucessores da antiga empresa pela justiça e estão sendo obrigados a pagar dívidas trabalhistas de ex-funcionários.

O faturamento reduziu com a perda de clientes e conseqüentemente a retirada que caiu para 50% do que chegaram a ganhar. Não estão conseguindo organizar as questões contábeis e que também agrava a relação de confiança entre os trabalhadores que ali permanecem.

A cooperativa do Sabor localiza-se na rua da Reitoria nº74, no centro de Convivência da Universidade de São Paulo, ocupando uma área de aproximadamente 350m².

Organização do Trabalho e dos Processos

O sistema produtivo é voltado para a área de alimentação, na produção de bens e serviços em restaurante/lanchonete. A divisão do trabalho acontece em duas frentes: atendimento (balcão, caixa, serviços gerais) e cozinha (toda alimentação que exige preparação: grelhados na chapa, saladas, alimentos quentes).

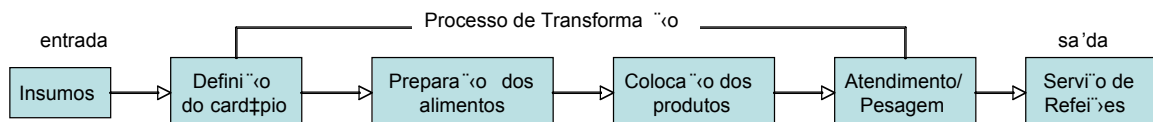
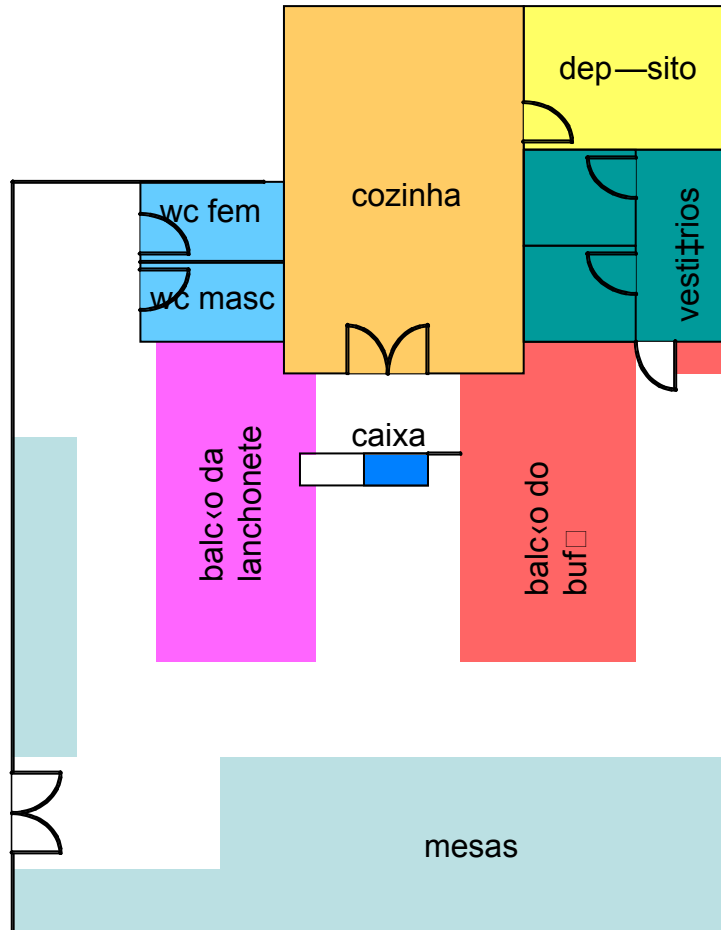


Figura 4.14: Macro-processo de refeições por quilo - Cooperativa do Sabor

Os sócios-cooperados chegaram a trabalhar até 7h diárias na cooperativa, atualmente com a redução de cooperados em 50% passaram a trabalhar 8 horas com mais 1h para parada do almoço. Abrem o estabelecimento às sete horas da manhã e encerram as atividades por volta das dezenove horas. Não existem horários fixos e rígidos para os trabalhadores, entretanto, eles se responsabilizam pelo funcionamento e atendimento aos clientes. No horário de pico, período entre 12:00 e 13:00 (Brunoro, 2001) estão presentes todos os cooperados. Aos sábados os cooperados se revezam quinzenalmente para o funcionamento da cooperativa entre as 7h

às 15h.

Para maior visualização do processo e organização dos setores, demonstra-se a seguir o layout da planta do restaurante:



Planta restaurante - sem escala

Figura 4.15: Layout (esquemático): localização dos setores – Cooperativa do Sabor
Fonte: Elaborado pela autora

As atividades realizadas na cooperativa passam desde o beneficiamento dos alimentos realizados na cozinha até a limpeza geral do ambiente. A comida é produzida diariamente entre às 7h30min e 10h. A decisão do cardápio fica sob a responsabilidade dos cozinheiros com a restrição da disponibilidade dos alimentos. Em seguida é realizada (entre as 10h e 10h30min) a montagem do bufê para o início do almoço. As atividades de pesagem,

caixa, reposição são realizadas paralelamente enquanto o serviço de almoço é oferecido (11h às 15h).

Nos horários em mais tranqüilos são realizadas as atividades de lavagem de pratos, talhares, limpeza de bandejas (balcão) e panelas (cozinha). A retirada dos produtos do bufê é realizada entre as 15h e 16h dando início ao serviço de PF (prato feito). No final do dia, a partir das 16h são realizadas as limpezas mais pesadas da cozinha (fogões, chão), e banheiros. Aos sábados o piso do salão também é lavado.

As atividades complementares como atendimento no balcão para o serviço de lanchonete, aquisição de materiais, pagamento de contas, fechamento do caixa, também são realizadas pelos cooperados.

Existe o rodízio das tarefas entre os cooperados, e mais intensificado por haver poucos trabalhadores para todas as atividades. A função de cuidar da caixa registradora, por exigir uma escolaridade maior e pela responsabilidade do manuseio de dinheiro, faz com que os cooperados evitem o rodízio dessa atividade¹⁸.

A tabela a seguir apresenta os demais dados relativos ao processo produtivo da cooperativa:

¹⁸ Informações sistematizadas no período de acompanhamento da cooperativa pela autora como formadora da ITCP-USP de 2000 a 2002 e atualizados nas entrevistas realizadas em 2004 e 2005.

Elementos de EP investigados e analisados na cooperativa						
Elementos	resultado					
	A	B	C	D	E	n/a
Estruturação dos custos						
Arranjo físico e fluxo dos materiais						
Manutenção equipamentos						
Ergonomia						
Tecnologia de Processo						
Previsão e gestão da demanda						
Planejamento e Controle						
<i>Capacidade</i>						
<i>Mestre (agregado) de produção e operações</i>						
<i>Seqüenciamento e programação da Produção</i>						
<i>Estoque</i>						
<i>Cadeia de suprimentos - logística</i>						
Desenvolvimento de Projeto						
<i>Processo</i>						
<i>Produto</i>						
Gerencia da Qualidade						
<i>Controle</i>						
<i>Melhoramento</i>						
<i>Certificação</i>						
Legenda: A (gerencia muito bem); B (existente, não é adequado ou precário); C (em processo de implementação); D (não implementado); E (desconhece o tópico); n/a (não se aplica). Fonte: elaborado pela autora						

Tabela 4.4: Elementos do processo produtivo – Cooperativa do Sabor

Formação

O perfil atual de escolaridade formal dos cooperados é de 60% com o ensino fundamental e 40% com o ensino médio. Do ano 2000 a 2005, grande parte dos cooperados elevaram suas escolaridades, voltando aos estudos por incentivo da cooperativa e da ITCP, na participação de programas especiais na Faculdade de Educação (FEUSP), bolsas no Cursinho da Poli (preparatório ao vestibular) e cursos de informática desenvolvidos por programas de extensão universitária.

Ao decidirem pelo cooperativismo todos os trabalhadores participaram do

curso de formação em cooperativismo e economia solidária promovido pela ITCP–USP e que foi continuado pelo grupo no processo de incubação, exercitando o cooperativismo e a autogestão.

Nos primeiros anos houve a participação da cooperativa em fóruns, seminários e encontros com essa temática, sendo um período de aprendizado e fortalecimento político.

No cotidiano do trabalho, as tarefas são aprendidas entre os colegas com maior conhecimento, ampliando a polivalência de todos. Houve um aprendizado maior em relação a produção dos alimentos, em que maioria teve interesse em aprender e desenvolver suas habilidades. Também por necessidade houve o aprendizado de outras tarefas para contemplar o atendimento ao cliente.

Por falta de recursos para a capacitação técnica, os cooperados só conseguiram fazer cursos gratuitos, subsidiados, como o de informática ou na formação da incubação como contabilidade, planejamento e alguns aspectos da produção.

Gestão do Conhecimento Coletivo

Até fins de 2002, quando a crise de relacionamento e os problemas jurídicos não eram tão expressivos, a cooperativa conseguia manter um fluxo de informações regular, em formato de relatórios semanais afixados e disponíveis a todos os cooperados.

Haviam reuniões quinzenais com a ITCP e eventualmente reuniões só do grupo para as questões de produção, gestão e relacionamento. Com isso assegurava-se o mínimo de democracia e conscientização para a tomada de decisões de forma coletiva.

Existiam reuniões informais consultivas no trabalho, sem paradas, para decisões cotidianas que afetavam a produção e o atendimento. Essas

reuniões, após o agravamento da crise, foram as únicas que restaram somadas a reuniões pontuais com a ITCP.

A interrupção, por quase um ano, no processo de incubação, tanto por parte da cooperativa quanto pela ITCP, prejudicou a evolução e o fortalecimento da gestão do conhecimento, deixando assim de ser prioritária nesse período.

Os fluxos de informações foram perdidos, não havendo mais sua organização, nem mesmo para a gestão. A alegação geral é a da falta de tempo, mas que todos sentem a necessidade de executar. Atualmente, retornaram a organização mais coerente, mas o processo ainda é lento e insatisfatório para a cooperativa.

Relacionamento

Como a jornada de trabalho de cada cooperado é menor que o período de funcionamento da cooperativa, na divisão dos turnos, há um momento em que todos estão trabalhando juntos, o que facilita a comunicação e as inter-relações no grupo.

Como não há reuniões formais, nem sistematizações e formalizações da gestão (fluxo de caixa, balancete), os cooperados utilizam-se de reuniões informais sem parada de trabalho (reuniões de corredores) para as tomadas de decisões cotidianas. Entretanto, somente esse procedimento tem gerado desconfiança e descontentamento por uma parcela dos sócios-trabalhadores, intensificando a crise de relacionamento entre eles.

As interferências externas, como o não recebimento dos direitos trabalhistas, equipamento penhorados e a decisão judicial de sucessão da antiga empresa, abalou profundamente a estima do grupo, o que foi agravado mais ainda pela falta de capital-de-giro, falta de investimentos, perda de clientes etc., ocasionando desmotivação, apatia e esvaziamento da cooperativa.

Embora com esse cenário, a cooperativa ainda demonstra momentos lúdicos

e solidários. Na questão lúdica, podemos observar a permanência das brincadeiras masculinas na cozinha, das conversas entre as mulheres (questões familiares, pessoais, saúde, filhos etc.), da liberdade de levarem seus filhos ou netos para o restaurante para brincarem juntos (integração familiar).

Como observado na CooperExata, a Sabor também tem solidariedade na produção com o processo de auto-regulagem no trabalho, ampliado também para questões pessoais de saúde, familiar etc. Essa solidariedade foi bem observada no episódio de retorno (aceitação) por parte do grupo de um cooperado que pediu para se ausentar da cooperativa para trabalhar em outro local. Ele acabou se decepcionando e não se adaptando ao trabalho tradicional (relação patrão x empregado) e pediu para retornar a cooperativa, que após uma reunião decidiu pelo seu retorno.



Figura 4.16: Sócios-trabalhadores da Cooperativa do Sabor

Aspectos Financeiros e Mercadológicos

O preço cobrado pelas refeições e lanches é estabelecido levando em consideração a concorrência local (USP - campus Butantã), os custos de produção (matéria prima, gás etc.) e os custos indiretos, execução/atendimento, aluguel, água etc.

Os custos totais (matéria prima, aluguel, gás, energia, contratação de advogado etc) geram em torno de 80% da receita da cooperativa, ficando os 20% restantes para pagamento de dívidas trabalhistas (após a sucessão) e a retirada dos cooperados.

A retirada é mensal e oscila de acordo com a sazonalidade (período de férias escolares). Houve épocas de baixíssima demanda em que não tiveram retirada os cooperados, já em outras, como em abril de 2005 os cooperados conseguiram fazer retiradas que variaram de R\$470,00 a R\$740,00 de acordo com as horas trabalhadas e faltas entre os cooperados.

Os clientes da cooperativa são basicamente compostos por funcionários, alunos, professores e freqüentadores visitantes do campus que tem atividades nas proximidades do restaurante (Reitoria, DCE ou CRUSP - conjunto residencial da USP). Como complemento ao faturamento, esporadicamente são contratados para fazerem refeições a participantes de congressos no campus em finais de semana e feriados, ou para grupos de alunos de colégios externos que estejam na USP para visita.

No ano de 2001 a partir de um trabalho de conclusão de curso da engenharia de produção conseguiu obter o perfil e distribuição de clientes: 60% de funcionários, 35% de alunos e 5% outros (professores e visitantes) (Brunoro, 2001). Essa distribuição se mantém proporcional nos últimos anos.

Entre os serviços oferecidos para os clientes (atendimento de lanchonete, almoço do tipo “self-service” e almoço para congressos) o serviço de almoço por quilo é o mais importante pois é responsável por 75% da receita diária da cooperativa, e relacionado com 80% dos clientes atendidos (Brunoro, 2001).

A perda de clientes nos últimos dois anos (2003-2005) deveu-se a redução da variedade da refeição (tipos de pratos quentes e frios) e a uma perda na qualidade da comida. Isso aconteceu em consequência a perda do capital de giro na cooperativa, o que gerou um círculo vicioso.

Tecnologia e Inovações

Para a Sabor não foi detectada o desenvolvimento de tecnologias e inovações, em parte pelas características do setor, em outra pela formação e também pela desmotivação e falta de perspectiva do grupo.

No processo produtivo conseguiram sensíveis melhorias, tendo uma maior produtividade e eficiência no serviço prestado por conta da auto-regulagem.

Estudo de caso 4: Textilcooper (Santo André – SP)



Figura 4.17: Textilcooper

Apresentação

A Randi, que foi fundada em 1948, em Santo André, tornou-se ao longo das últimas décadas uma importante empresa produtora de cobertores e mantas, bem como uma marca reconhecida por seus produtos de qualidade. Tendo em seu auge mais de 600 trabalhadores, a empresa entra em um processo de crise a partir da abertura do mercado promovida no início dos anos 90. Em 2001 (época do seu fechamento), contava apenas com 130 destes, sendo 70% mulheres e 30% homens (esta porcentagem se mantém até hoje).

Com a crise da Randi, a falta de investimentos na empresa, o sucateamento do parque industrial, e o não recolhimento dos direitos trabalhistas, os trabalhadores começaram a discutir o projeto de cooperativa, como uma alternativa ao desemprego latente. A Cooperativa Industrial de

Trabalhadores em Fiação, Tecelagem e Confecções - Textilcooper – foi originada de um processo de arrendamento direto junto ao representante da Randi Indústrias Têxteis Ltda., sendo formalmente constituída em 19 de novembro de 2000.

Inicialmente com a ajuda da UNISOL e do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, os primeiros 83 cooperados enfrentaram o desafio de reconquistar a confiança dos clientes e fornecedores. Em 2005, a cooperativa conta com 91 sócios e 24 funcionários contratados (que poderão ser tornar sócios após período probatório¹⁹ e curso de cooperativismo). Contaram também com o apoio de instituições de fomento tais como: ADS, Banco do Povo, Incubadora de Cooperativas e Prefeitura municipal (os três últimos da cidade de Santo André), MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) e Sebrae.

Os produtos comercializados hoje pela Textilcooper são cobertores, mantas e colchas, sendo o carro chefe as mantas, que são comercializadas em todo o Brasil.

A cooperativa localiza-se na rua da 24 de Maio, 234, na cidade de Santo André, ocupando uma área de aproximadamente 8000m², está em fase de reestruturação do local indo para uma área reduzida de aproximadamente 5000m².

Organização do Trabalho e dos Processos

O tipo do sistema de produção é manufatureiro na área têxtil por lotes, na produção de mantas, cobertores e colchas. Existe uma divisão do trabalho pelas especializações: preparação (homogeneização da mistura de diferentes fibras acrílicas), tingimento (as fibras recebem pigmentos corantes na caldeira, nos padrões especificados), fiação (as fibras acrílicas passam pelas cardas para a preparação do fio base; nos filatórios o fio base é torcido

¹⁹ O período probatório é o período de conhecimento do trabalhador pela cooperativa e da cooperativa pelo trabalhador, que varia de 6 meses a 2 anos convivência. Ao final do período o trabalhador pode ser convidado a integrar o quadro de sócios-trabalhadores da cooperativa.

para adquirir a resistência do fio de acordo com a titulação definida), tecelagem (os fios passam pelas rocadeiras para a composição dos rolos de cores individuais ou para a preparação dos fios de acordo com a seqüência estabelecida na "padronagem" (cores e desenhos), são colocados nos teares para a confecção dos tecidos, e por fim, para cobertores e mantas, o tecido será felpado pelo processo de escovamento nas garzeadeiras) e acabamento (as mantas passam pela frangeadeira para a confecção das franjas, recorte nas dimensões especificadas, costura e arremate nos cobertores e colchas). O macro processo a seguir mostra as fases do processo:

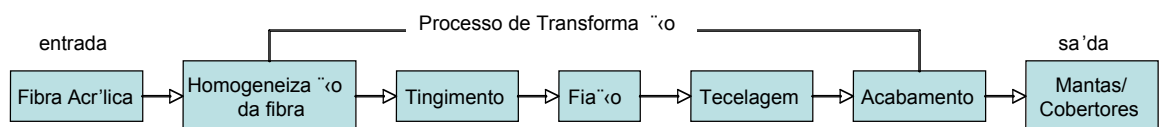


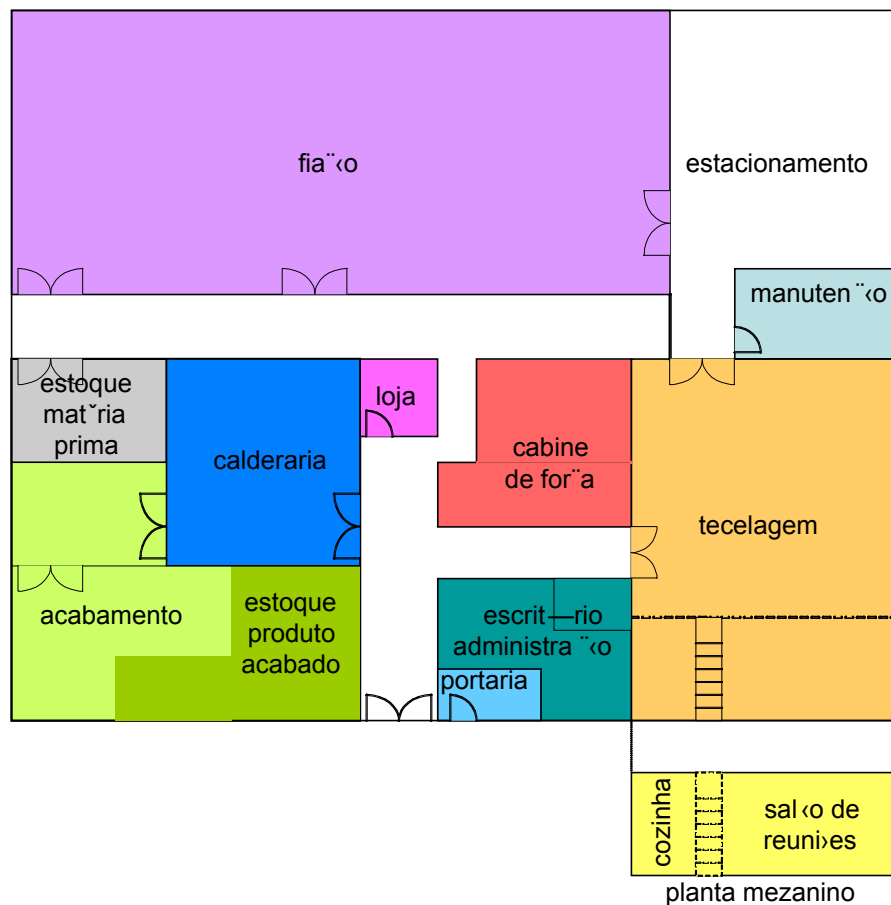
Figura 4.18: Macro-processo de confecção de mantas e cobertores

Além da divisão por especialização, existe a coordenação por área, inclusive na área administrativa. Elas são responsáveis por resolver os problemas e demandas da área junto as reuniões diárias com conselho administrativo, e também em lidar com as questões de gestão da cooperativa.

Podemos citar dentre os equipamentos existentes na cooperativa: teares, filatórios, rocadeiras, máquinas de costura (reta, overlock), frangeadeira, carda, caldeira, estufa etc. A cooperativa contará também, a partir de junho de 2005, com um tear circular²⁰ na produção de malharia fina a partir do algodão.

Os setores da cooperativa estão organizados da seguinte maneira:

²⁰ Tear circular obtido através de projeto da cadeia do algodão orgânico encaminhado para Ministério do Trabalho e Emprego e Fundação do Banco do Brasil. Esse projeto proporciona a rede de solidária da cadeia produtiva do algodão agroecológico na produção de produtos orgânicos voltados à exportação.



Planta fábrica têxtil - sem escala

Figura 4.19: Layout (esquemático): localização dos setores - Textilcooper
Fonte: Elaborado pela autora

A produção atual é por demanda, sem a formação de estoques, e gira em torno de 4.000 peças semanais, com uma média de 19.000 peças mensais para o período de outono/inverno.

Os cooperados têm turnos diferenciados de acordo com o setor de produção. A fiação e tecelagem trabalham com 2 turnos de doze horas, por toda a semana, muitas vezes nos finais de semana e feriados para atenderem a demanda. Os demais setores há um único turno que funciona das 7h às 17h.

A intensidade no trabalho na fiação e tecelagem é, em parte, devido a obsolescência das máquinas que tornam o processo produtivo mais lento e

exige muitas paradas para manutenção.

Para os demais dados relativos ao processo produtivo da cooperativa estão demonstrados na tabela a seguir:

Elementos de EP investigados e analisados na cooperativa						
Elementos	resultado					
	A	B	C	D	E	n/a
Estruturação dos custos						
Arranjo físico e fluxo dos materiais						
Manutenção equipamentos						
Ergonomia						
Tecnologia de Processo						
Previsão e gestão da demanda						
Planejamento e Controle						
<i>Capacidade</i>						
<i>Mestre (agregado) de produção e operações</i>						
<i>Seqüenciamento e programação da Produção</i>						
<i>Estoque</i>						
<i>Cadeia de suprimentos - logística</i>						
Desenvolvimento de Projeto						
<i>Processo</i>						
<i>Produto</i>						
Gerencia da Qualidade						
<i>Controle</i>						
<i>Melhoramento</i>						
<i>Certificação</i>						
Legenda: A (gerencia muito bem); B (existente, não é adequado ou precário); C (em processo de implementação); D (não implementado); E (desconhece o tópico); n/a (não se aplica). Fonte: elaborado pela autora						

Tabela 4.5: Elementos do processo produtivo – Textilcooper

Formação

Dentro da educação formal, a cooperativa tem 80% dos cooperados com o ensino fundamental, 19% com ensino médio e 1% com ensino superior (1 formada em Administração de Empresas).

Como nas outras anteriormente analisadas, existe, em geral, uma forte motivação na cooperativa para o retorno aos estudos. O conselho e os

coordenadores se mobilizam para conseguir cursos ou treinamentos para os cooperados.

Para um processo de ampliação da capacitação (aprendizado interno) dos cooperados, a cooperativa organiza a sua produção de forma a propiciar a um trabalhador interessado, o aprendizado de um novo ofício diretamente no posto de trabalho, diariamente das 12h as 14h.

Como contribuição ao aprendizado e o fortalecimento dos saberes entre diversas cooperativas, a Unisol promove o intercâmbio entre os cooperados. No caso da Textilcooper, ela recebeu ajuda da Uniforja²¹, da Cones²², entre outras.

Há uma intensa participação por parte dos cooperados em fóruns, encontros, seminários, palestras e feiras relacionadas ao cooperativismo e economia solidária.

Buscam ainda o aprimoramento constante com cursos técnicos voltados a gestão administrativa e financeira ou da produção, subsidiados ou pagos pela própria cooperativa, na medida dos recursos disponíveis.

Gestão do Conhecimento Coletivo

Implementada em 2005, a cooperativa realiza reuniões diárias, no início das suas atividades relacionadas às questões de produção e algumas questões de gestão administrativa/financeira e inter-relacionamento. Delas participam os coordenadores de área e o conselho administrativo, o que gera um conselho ampliado.

Essa dinâmica propicia um fluxo de informação contínuo e com retroalimentação para todos os cooperados. A comunicação é verbal e atinge a todos os cooperados rapidamente.

²¹Cooperativa de forjaria localizada em Diadema (SP)

²²Cooperativa de fios localizada em Nova Odessa (SP)

Os conselhos administrativo e fiscal se reúnem periodicamente para lidar com as questões de gestão da cooperativa, o que também serve para sistematizar as informações e relatórios e prestações de contas que são afixados mensalmente para o acesso de todos os cooperados.

Relacionamento

Os cooperados trabalham em turno único; porém a extensão da fábrica e a divisão em setores não permitem a comunicação direta de todos ao mesmo tempo. Isso ocorre somente entre os trabalhadores de cada área. Para garantir a representatividade dos anseios e demandas de cada grupo, utilizam-se da coordenação de área para essas questões.

Os coordenadores são legitimados para as questões interpessoais e problemas de produção do setor. Entretanto, em relação as demandas vindas da gestão da cooperativa, algumas vezes encontram resistência dos cooperados, que deixam de lado a representatividade destes e se utilizam da igualdade entre eles, o que gera conflitos na condução das atividades.

Na atual gestão, os trabalhadores se sentem mais participativos, pois as informações estão mais acessíveis e o conselho administrado está mais disponível para todos (para eles “portas abertas da administração”). Essa postura tem propiciado uma maior transparência, o que leva a maior segurança e comprometimento dos cooperados.

A transformação de operários em, ao mesmo tempo, detentores dos meios de produção e responsáveis por esta, levou-os também a desenvolverem o sentimento de orgulho do trabalho e do produto. Pelo comprometimento com o trabalho e com a cooperativa, realizam cargas horárias de trabalho mais intensas (em termos de horários e dias).

Apesar do ritmo intenso de trabalho, há espaço para atividades de integração e lazer entre os cooperados. Eles promovem esses momentos juntamente com a família no espaço da cooperativa.

Em relação aos funcionários (potenciais cooperados), a cooperativa tem optado em chamar trabalhadores excluídos do mercado de trabalho ou jovens iniciantes sem experiências anteriores. No caso dos jovens, a Textilcooper dá a formação e capacitação para o trabalho na área produtiva.

Aspectos Financeiros e Mercadológicos

Os preços dos produtos são atualmente formados com base na concorrência, e na análise de custeio que a cooperativa passou a implementar desde 2004 e que ainda está sendo aprimorada para a formação de preços mais consistentes. Com a contratação de um gerente de fábrica com larga experiência no ramo têxtil e a ajuda de outros empreendimentos solidários a cooperativa está implementando de um sistema de custeio mais apropriado.

A média de custos dos produtos é 39% para a matéria-prima e o restante fica para custos indiretos, tributos, dívidas antigas (financeiras e tributárias). A remuneração dos cooperados gera uma folha de R\$52.000,00.

A cooperativa pratica a remuneração por faixas de valores, sendo o mínimo R\$432,00 e indo até R\$1500,00. As faixas são determinadas pela função e responsabilidades de coordenação e participação nos conselhos.

A marca Randi, por ser muito conhecida no mercado, ainda é utilizada na identificação dos produtos. Para isso, a cooperativa paga pelos direitos de uso da marca aos antigos proprietários. Entretanto, está conseguindo, aos poucos, distribuir o produto com marca própria.

A Textilcooper utiliza representantes autônomos em âmbito nacional para complementar os contatos diretos com os clientes para a venda dos produtos. Alguns de seus importantes clientes: Casas Pernambucanas, Lojas Zelo e a Coop (ex-Coop Rhodia, cooperativa de consumo). Quanto a distribuição, para pequenas quantidades é realizada pela própria cooperativa e quando o volume são maiores é realizado por terceiros ou pelos próprios

clientes.

A distribuição das vendas tem uma maior concentração no estado de São Paulo (70%) e suas principais concorrentes são Jolitex (instalada na mesma região), Guilhaer Giorgi entre outras no estado de São Paulo.

Além da concorrência, a sazonalidade também é um fator que exige uma estratégia de mercado pela cooperativa. A maior demanda por cobertores e mantas surge principalmente nos meses de frio (outono e inverno), período de ocorrência de maior faturamento. Para os demais períodos, a cooperativa tem cada vez mais buscado desenvolver produtos para a época de calor para ocupar sua capacidade produtiva. Além da produção de colchas, está iniciando a confecção de tecidos de algodão cru que podem ser utilizados na fabricação de bolsas, batas de estilo indiano pelos EES de confecção.

Existe ainda o projeto da Cadeia Produtiva do Algodão Orgânico, que envolve desde os produtores da agricultura familiar (CE), passando pelas cooperativas Cones (SP) para a fiação, Textilcooper (SP) para o tecido, Vale Verde (SP), Univens (RS), Morro da Cruz (RS) etc. para a confecção de roupas e acessórios de algodão agroecológico voltados para a exportação, principalmente a UE.

Tecnologia e Inovação

Em virtude da obsolescência do maquinário (com idade média de 50 anos) e das ferramentas, gerou-se a necessidade de criar processos mais ágeis capazes de manter uma produtividade compatível com sua demanda do mercado. Um exemplo de melhoria foi o processo de mudança no tingimento, onde a cooperativa por incentivo do próprio setor, inverteu a ordem do fluxo que originalmente era da produção do fio – tingimento – secagem em meadas²³, para tingimento da fibra acrílica – centrifugação e secagem – produção do fio, resultando em ganho de cerca de 80% do

²³ porção de fios


tempo.

A permissão de comunicação entre os operadores dentro do ambiente fabril levou a uma melhora do processo pela utilização da auto-regulagem no trabalho, pelos setores. Esta auto-regulação não é mais ampliada pela própria debilidade do maquinário usado.

As sobras de fibras acrílicas tingidas que antes eram descartadas (vendidas como rejeito), passaram a ser reaproveitadas no processo para a produção de cobertores que utilizam a padronização de cor mista.

Pela necessidade de manter sua fatia de mercado, a Textilcooper busca anualmente aperfeiçoar sua linha de produtos, visita feiras e adquire em lojas especializadas revistas com as tendências européias e desenvolve seus novos produtos com uma designer contratada. Desenvolvem novas padronagem de desenhos e seguem as tendências de cores da moda.

cobertores



modelo	tamanho	composição de cores
quilt casal	2,20 X 2,40	laranja - vermelho - marinho - azul royal

TEXTILCOOPER
Randi
Rua 24 de maio, 231 - São André - São Paulo - Brasil
CNP 0830-718 - TEL 4872-8343 - LKX 4872-1337



Figura 4.20: Catálogos de produtos -Textilcooper

CAPÍTULO 5.

**ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS
CASOS**

*“Em meio da mata brava a razão prolifera,
Medra, se concretiza e, alegre, vai florindo.
O vergel do futuro esperançoso e lindo
C’os frutos da Verdade acena a quem espera.”*

Anônimo, No silêncio das selvas... do exílio, 1925

O perfil das cooperativas descritas anteriormente suscita alguns detalhamentos para a compreensão dos elementos relevantes na análise dos fatores que evidenciam as relações que a autogestão e os EES trazem. Buscou-se combinar os fatores descritos com uma discussão geral com ênfase na organização e na gestão da produção. As melhorias em nível individual (relações de gênero e formação educacional), bem como os relacionamentos interpessoais (dentro da cooperativa, resquícios de heterogestão) são elementos que complementam e ampliam os aspectos de gestão e organização produtiva que essas cooperativas possuem.

Estruturação e identidade dos grupos

Tamanho da cooperativa

Dos empreendimentos analisados, dois são voltados para a área de serviços (CooperExata e Cooperativa do Sabor) e dois para a produção (Cooperafis e Textilcooper). As de serviço têm um número pequeno de cooperados (9 em cada uma), enquanto as duas de produção tem um número muito maior de sócios (122 na Cooperafis, 91 na Textilcooper). A primeira questão a se refletir, portanto, diz respeito ao número de trabalhadores e seus reflexos na dinâmica e na estrutura de tais empreendimentos.

Nas cooperativas de serviço a representatividade não existe: por terem um menor número de integrantes, a participação de todos é de forma direta. O

processo de tomada e a difusão das decisões é feita informalmente. A mediação ou a existência de representantes por grupo ou área é desnecessária para o andamento dos trabalhos e da própria gestão.

As funções de gestão devem ser distribuídas a todos, mas alguns cooperados podem não querer assumir muitas das responsabilidades da gestão. Porém, devido ao pequeno número de participantes, pode haver a sobrecarga de alguns cooperados com dose extra de responsabilidades; e aumentar o perigo da centralização do poder em mãos de poucos cooperados.

Nessas duas cooperativas de serviços constatou-se, também, uma resistência à ampliação do quadro de cooperados. Na CooperExata os sócios-trabalhadores não acham necessária a ampliação, por acreditarem não haver espaço para mais cooperados, embora estejam trabalhando muito e intensamente. A coesão entre os cooperados, com uma história de construção da cooperativa em comum e habituados ao convívio social e profissional cotidiano, além da dificuldade em formarem um novo membro para a cooperativa pode ser o fator explicativo dessa resistência.

Na Cooperativa do Sabor, o quadro não é ampliado devido às próprias limitações de recursos financeiros, o que faz com que se tenha dificuldade de agregar mais pessoal (seja novos cooperados ou empregados). Constatou-se, também, uma série de problemas que conduz a inseguranças e incertezas para com o futuro da cooperativa devido às ocorrências jurídicas por qual estão passando (sucessão, penhora). Além disso, existe a dificuldade de capacitação técnica e formação em cooperativismo, exigência básica para a aceitação de um novo cooperado, o que é difícil para eles fazerem nesse momento.

Já nas outras cooperativas de maior número de sócios (as de produção) a realidade é diferente. A necessidade de mediação ou representação (política ou gerencial) se faz necessária, tanto devido as distâncias entre os núcleos

onde trabalham (caso da Cooperafis), quanto as necessidades específicas de uma área (Textilcooper). A representatividade nos conselhos também é feita de forma democrática, na qual as funções e tempo de representação são discutidos por todos. Basicamente, não existe a efetividade do cargo; porém, existem responsabilidades. O bom funcionamento dos fluxos de informações também depende da capacidade dos representantes de estarem participando das discussões locais e de levarem as necessidades para o conselho administrativo e ao mesmo tempo de trazerem as discussões e deliberações para a sua área.

A manutenção dessa dinâmica de representação não compromete a difusão das informações entre os cooperados. Porém há riscos, já que a representatividade pode levar a um tipo de acomodamento por parte de alguns para que o representante leve sempre as demandas e traga respostas automaticamente. Tal situação poderia ser entendida como um resqúcio de heterogestão, na qual o trabalhador espera por uma resposta satisfatória por parte da liderança.

Por outro lado, nas duas cooperativas maiores, a ampliação do quadro de cooperados já tem uma maior aceitação por parte dos atuais cooperados. O cumprimento de etapas de formação e a aquisição de habilidades técnicas desejáveis para a produção são requisitos que os futuros sócios-trabalhadores tem que obter antes de serem formalizados na cooperativa. Esse aprendizado ou estágio pode durar algum tempo (dependendo do grau de capacitação desejado pode ser de algumas semanas a alguns meses) no qual o futuro cooperado é analisado e adquire os requisitos que se pede dele.

Nas cooperativas de maior número de cooperados (Cooperafis e Textilcooper), pelo volume de tarefas cotidianas e específicas, existe a tendência à profissionalização de seus quadros de gestão, afastando os cooperados responsáveis pela parte administrativa e política (conselho administrativo) das atividades produtivas. Na Textilcooper, acrescenta-se

também a complexidade das atividades, que levou-a a manter os postos técnicos de administração (compras, financeiro, relacionamento com cliente etc.) advindos da antiga empresa.

As cooperativas analisadas mostram uma dinâmica no cotidiano que nos permite dizer que a forma de organização dos grupos depende, em parte, da quantidade de cooperados. As limitações ou ampliações da autogestão (mais direta, mais ampla ou mais representativa) em cada grupo pode ser percebida através do número de pessoas que a cooperativa possua; porém a quantidade de sócio-trabalhadores participantes do empreendimento não é responsável pela qualidade da autogestão e da profissionalização da cooperativa.

Gênero nas cooperativas

Ainda seguindo os perfis descritos das cooperativas, podemos notar que dois outros elementos são importantes para o avanço e consolidação da autogestão. Em primeiro lugar a questão de gênero (Heckert, 2003) e em segundo a escolaridade formal. São dois elementos que interferem na forma e na organização dos EES.

A Cooperafis é exclusivamente formada por mulheres, e, portanto é a que mostra melhor a problemática da inserção da mulher no trabalho e nas suas relações sociais. A CooperExata é formada somente por homens, o que elimina em parte as discussões de gênero no âmbito do trabalho. As duas outras cooperativas (Cooperativa do Sabor e Textilcooper) são formadas por homens e mulheres (são mistas em gênero), e também lidam com a questão de gênero no dia-a-dia.

Sabe-se que, de uma forma geral na nossa sociedade, a participação feminina no mundo do trabalho é quase sempre de jornada dupla, pois as mulheres trabalham profissionalmente durante um turno e são donas de casa em outros períodos (cuidados com a casa, com as crianças,

organização do lar etc.). Além disso há o aspecto do sexismo (machismo), que muitas vezes dominam as relações e a vivência entre os gêneros (esposas e maridos) (Heckert, 2003; Hirata, 1998).

A situação da mulher no ambiente da cooperativa vai se tornando diferenciado, na medida em que as trabalhadoras avançam na formação e na vivência autogestionária (Heckert, 2003).

Nos três empreendimentos descritos anteriormente, nos quais existem sócias-cooperadas, estas começaram a adquirir maior autonomia e independência em diversos campos da vida social, o que gerou uma participação feminina mais determinada e decidida. As relações começaram a ser mais igualitárias profissionalmente, o que acabou se refletindo em outros âmbitos do convívio social das cooperadas.

Na Cooperafis, com cooperadas em idades e situações sociais diferenciadas, constatou-se que o orgulho do trabalho foi se expandindo para suas relações familiares, interpessoais e sociais. A autonomia adquirida através da participação das mulheres na cooperativa foi importante para o desenvolvimento enquanto pessoas e cidadãs. Percebemos essa mudança na fala:

“[...] na verdade o que tem de bom nisso tudo é você ver a mudança de comportamento de cada mulher, de cada associada; e uma cooperada, os olhos dela brilham quando você fala, quando ela fala do trabalho da Cooperafis faz para a melhoria da qualidade de vida dela”. (Elione, presidente da Cooperafis)

As mulheres passaram a ter mais força para reorganizar seus papéis femininos e buscarem novos espaços no ambiente de trabalho e/ou na comunidade.

Nas outras cooperativas que tem participação feminina (Cooperativa do Sabor, Textilcooper) também demonstram ter esse tipo de desenvolvimento das cooperadas, que passam a melhorar seu ambiente e participarem mais socialmente e profissionalmente.

Por outro lado, sabe-se que os problemas de maior participação feminina na sociedade, de uma forma geral, não serão resolvidas através do cooperativismo, já que grande parte deste problema está no próprio sistema social e político atual. Mas, o caminho da autonomia seguido por esses empreendimentos propiciam novas perspectivas e contribuem para a superação dessa problemática que afeta principalmente as mulheres.

Escolaridade

O outro tema de desenvolvimento individual dos trabalhadores é o da escolaridade formal (ensino fundamental, médio ou superior), que no início destes empreendimentos era muito baixo, em geral.

O estímulo de melhoria das condições econômicas, sociais e individuais que esses empreendimentos trazem (mesmo que em pequena escala), já é capaz de impulsionar muitos dos cooperados na busca de ampliação em suas formações escolares. Em todas as cooperativas visitadas, o incremento da escolaridade tinha sido ou ainda é considerado muito importante por parte dos cooperados. Além do aprendizado coletivo e profissional, a escolaridade formal também faz parte da afirmação pessoal.

Na Cooperativa do Sabor houve uma procura pela formação educacional e a maior parte dos cooperados acabou elevando sua escolaridade. Isso reflete um acréscimo de qualidade de vida que é importante na análise de qualquer EES. Na Textilcooper essa também é uma realidade.

O desejo de elevar o grau de escolaridade nem sempre acaba sendo levado até o fim, caso ocorrido com a CooperExata, na qual seus membros reclamam da falta de tempo para poder estudar. Mas mesmo assim cooperados aspiram a melhoria de suas situações escolares.

A realidade da Cooperafis é um pouco diferente no aspecto da escolaridade, devido em parte a ela estar espalhada por vários municípios. A escolaridade das cooperadas ainda é baixa, mas dentro dos padrões vividos naquela

região do sertão baiano, essa problemática ainda não é um fator impeditivo ou negativo. Para quem já tem o ensino médio completo dentro da cooperativa, o estímulo de seguir para o ensino superior é forte, mas a falta de infra-estrutura da região (na possui nenhuma IES) acaba por diminuir as chances de quem quer continuar a estudar.

Essas abordagens são importantes para evidenciar que não são somente os fatores de melhoria das condições e da organização do trabalho que afetam a produção e a produtividade de cada um desses empreendimentos. A qualidade de vida, de uma maneira geral, é um estímulo para melhorias em todos os setores

A herança da gestão e de processos produtivos anteriores

Existe uma série de problemas que devem ser enfrentadas para que as cooperativas analisadas possam sobreviver e ampliar sua participação econômica, já que *“a produtividade, a efetividade, a competitividade e a inovação são fatores que o cooperativismo não podem perder de vista”* (Pelos, 2001, p.61, tradução nossa).

Nessa perspectiva, cabe uma análise específica quanto à origem do empreendimento, para detectarmos os resquícios de heterogestão das empresas que precederam as cooperativas, e das relações de trabalho predominante naquelas empresas que possam dificultar uma gestão democrática e coletiva, tanto em nível individual quanto em grupo.

Das quatro cooperativas pesquisadas, apenas uma não surgiu de empresas em dificuldades ou em processo de falência. A Cooperafis foi formada desde o início como um empreendimento coletivo, não trazendo nenhum resquício de heterogestão. O processo de formação e organização da cooperativa não foi dificultado por elementos de fundo da gestão tradicional (hierarquização, divisão do trabalho, gerência especializada etc.). As necessidades autogestionárias fluem em maior grau de facilidade. A indiferença ou a

pouca motivação derivado da impassibilidade ou da falta de interesse é bem menor. Constatou-se um forte comprometimento coletivo e individual, que é importante para a coesão de todas as cooperadas.

Pelo histórico dos outros empreendimentos analisados, constatou-se que o modelo de gestão tradicional – heterogestão – era intensamente aplicado nessas empresas. Os cooperados eram empregados formais e se submetiam a hierarquias e divisões do trabalho que lhes eram impostas através de vários mecanismos, como a proibição das conversas, a dificuldade de descansar ou o recebimento de ordens de forma autoritária (Coriat, 1985; Salerno, 2002).

A organização tradicional nas empresas fundamentam-se em premissas de manter o trabalho e a dinâmica da produção de forma a obter o máximo de eficiência com poucas perdas, para uma maior lucratividade. O trabalhador se submete a uma rotina que podemos chamar de alienante, no sentido de perda da capacidade de compreensão do trabalho e de seus significados (Antunes, 1998), e na qual ele continua “*produzindo valores novos e se apropriando, apenas, de uma pequena parcela [...]*” (Maciel, 2002, p.129).

Além dessa formação supra-citada a que se submete, o trabalhador também conta com uma legislação trabalhista que condiciona os direitos e deveres no mundo do trabalho (por exemplo o 13º salário, as férias remuneradas e a jornada de 8h). Esses benefícios trabalhistas não estão presentes em uma cooperativa. Por outro lado, a condição de sócio-cooperado altera o “status” do trabalhador e o processo de ganhos e benefícios são conquistas dentro da própria cooperativa, que podem variar ou ampliar os direitos (como maiores retiradas, 14ª retirada, divisão de sobras etc.), como diz Raul:

“porque a gente formou um patrimônio, é duro, mas não é fácil, mas é gostoso. Você sofre, mas sofre sabendo que você vai ter um ideal. [...] eu prefiro ser cooperado ainda, [...] pois nós não pagamos hora extra, pagamos horas a mais [...]”.
(Raul, cooperado Textilcooper)

Nas novas condições, os trabalhadores não estão preparados para assumir responsabilidades ou promoverem suas autonomias. A dificuldade de se habilitarem a decisões individuais ou coletivas é forte. A indiferença no trabalho também é um fator dificultador (Maciel, 2001).

A mudança provocada pela gestão coletiva traz um impacto que nem todos conseguem absorver ou compreender. Alguns resquícios ficam e torna-se complicado a assimilação dos novos conceitos da gestão democrática. A autonomia do indivíduo para que possa participar de forma responsável do cotidiano da cooperativa fica dificultado por fatores que são comuns na heterogestão: “*valores dominantes da competitividade individual e da primazia do capital sobre o trabalho*” (Singer, 2000, p.22). A dificuldade de se responsabilizar pelo empreendimento, a hierarquização e a indiferença também são observadas (Maciel, 2002), como observado na fala: “*parece que gostam que tenha alguém mandando, pressionando*” (Loide, Presidente da Textilcooper).

A disponibilidade das informações e as tomadas de decisões coletivas são um novo aprendizado para os cooperados, o que não é comum nas empresas tradicionais. Os empreendimentos solidários também precisam refazer o caminho de forma a não excluir os trabalhadores tanto dos processos formais decisórios quanto dos informais.

Nesse sentido, do processo coletivo de tomada de decisão, a CooperExata ainda não tem um processo tão dinâmico quanto as outras. Os trabalhadores não buscam resolver tudo em base coletiva. Algumas partes da gestão foram deixadas para os responsáveis (presidente e vice-presidente) que passaram a ser gestores da cooperativa. As questões de produção tem mais prioridades que as administrativas para cada cooperado.

Essa dificuldade é sentida ainda nos outros EES analisados. Alguns de seus sócios-cooperados não querem participar ou deixam de participar por vários motivos. A falta de experiência em administrar é uma delas, as dificuldades

de comunicação e oratória são outras. O estímulo por parte do grupo para que todos participem nem sempre obtém resposta satisfatória por parte de todos.

Os resquícios de experiências anteriores não são apenas individuais, mas permeiam também tanto a gestão quanto os processos produtivos (organização e configuração da produção) mantidos pelas cooperativas

O trabalho coletivo exige algumas novidades ou adaptações que são percebidas no ambiente de trabalho. A comunicação entre todos os cooperados e o rodízio de tarefas são importantes meios de ampliação da produção de forma democrática. A resistência a essas mudanças por parte de alguns é uma mostra da interiorização do modelo tradicional por parte dos trabalhadores.

As considerações acima se aplicam às cooperativas pesquisadas, mais em relação aos indivíduos do que na configuração do empreendimento. A Cooperativa do Sabor ao se desestruturar não deixou de ser coletiva, mas alguns de seus membros atuais não estão mais tão comprometidos como estavam quando da fundação do empreendimento.

O interessante de processo de aprendizagem para a autogestão e eliminação dos vestígios da heterogestão no indivíduo é a nova forma de interagir com o trabalho, buscando ser participativo e solidário, para a maior parte dos trabalhadores. O exemplo do cooperado da Sabor, que saiu da cooperativa e foi trabalhar em uma empresa tradicional e não conseguiu se adaptar devido à própria forma de trabalho nesses lugares, mostra que o aprendizado solidário pode ser interiorizado, tanto quanto o tradicional, transformando os indivíduos de forma permanente.

A eficiência da gestão da produção nas cooperativas

As condições gerais da gestão da produção nas cooperativas

Os EES estudados são cooperativas populares ou que tiveram origem em um processo falimentar, e em face disso, o enfoque inicial desses empreendimentos foi o de estruturação e identidade do grupo, buscando a mudança de cultura dos envolvidos. Acrescenta-se ainda a precária situação financeira destas cooperativas, que, em geral, traduzia-se por total falta de capital de giro e de investimento. Esse cenário acabou por postergar ações mais efetivas no âmbito da gestão da produção.

Por se constituírem em empreendimentos econômicos necessitam, logicamente, ter uma viabilidade econômica; ou seja: precisam ter a capacidade de *“articular a lógica empresarial – voltada à busca de resultados por meio de uma ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais – e a lógica solidária”* (Gaiger, 1999, p.6)

Todas as cooperativas analisadas ainda não obtiveram até o presente momento, uma sinergia entre a racionalização econômica e a lógica solidária, tendo esta última recebida uma maior importância por parte dos cooperados (para o fortalecimento do grupo, gerenciamento dos conflitos, formação da nova cultura, aprendizado do trabalho coletivo etc.).

As formas de racionalização da produção nos empreendimentos tem sido variadas e depende da lógica com que as cooperativas foram formadas, da capacitação dos trabalhadores e dos recursos financeiros disponíveis no momento da constituição dos EES. Algumas dificuldades mais específicas (maquinário obsoleto, envelhecimento da linha de produtos etc.) também são fatores de variação na aplicação dos processos de produção.

Na Cooperafis, alguns elementos de EP já foram implementados, ainda que de forma não tão adequados, porém funcionam parcialmente. A melhor

implementação está na gestão da qualidade do produto e na busca de melhorias contínuas dos itens produzidos. Essa lógica é pertinente a um empreendimento voltado a produção artesanal, já que o produto é confeccionado de modo individual, e portanto, é muito diferente em qualidade entre eles. A certificação dentro de normas ambientais (ISO 14000) também é parte da previsão futura de aumento da qualidade por parte dessa cooperativa.

A busca por melhorias no processo produtivo da Cooperafis não fica somente na sua gestão da qualidade. Outras iniciativas estão sendo implementadas, como a ergonomia, controle de estoques e o planejamento da capacidade de produção. O desenvolvimento dessas técnicas pode levar a melhora em outros aspectos de gestão que já estão implementados, mas que não funcionam adequadamente e contribuirá para o estudo de previsão de demanda e logística como componentes importantes do desenvolvimento econômico da cooperativa.

Na CooperExata funciona bem a manutenção, a tecnologia de processo e o controle da qualidade. Por ser um empreendimento voltado para serviços (retífica) em componentes mecânicos (motores de caminhões), a necessidade de possuírem equipamentos e um bom processo para o trabalho é importante. A qualidade e precisão do trabalho também são fatores de competitividade no setor.

Outros itens que fazem parte da EP tem seu funcionamento de forma ainda precária ou inadequada. Porém alguns itens ainda não foram implementados como arranjo físico, fluxo de materiais, ergonomia e certificação de qualidade. As possibilidades de que isso venha ocorrer fazem parte de capacidade da cooperativa em responder as demandas e melhorias que estarão sendo colocadas para ela como fatores de sobrevivência no mercado. Como na Cooperafis, previsão de demanda e logística não fazem parte das discussões atuais de gestão da produção na cooperativa.

As complicações advindas dos problemas jurídicos na Cooperativa do Sabor, tem levado a dificuldades na implementação e manutenção dos processos produtivos dentro da cooperativa. Isso não significa, porém, que não esteja em funcionamento vários itens como o arranjo físico, o fluxo de materiais, o planejamento e controle da produção e o controle da qualidade. São componentes importantes para o funcionamento do empreendimento, mas não estão bem implementados.

A gestão da produção ainda carece de discussões mais aprofundadas dentro da cooperativa, porque outros elementos não foram implementados ainda como a estruturação de custos, ergonomia, manutenção de equipamentos, estoque e busca no melhoramento da gestão da qualidade. O empreendimento está em busca de atingir melhorias gerais, não somente na produção para poderem continuar como uma cooperativa economicamente viável. Como sua gestão ainda precisa continuar evoluindo, os cooperados devem trazer mais elementos para ampliar as discussões e organizarem com mais qualidade seus processos produtivos.

A principal dificuldade, que se repete nas outras duas cooperativas estudadas foi a falta de discussões sobre previsão de demanda e cadeia de suprimentos. Na Cooperativa do Sabor pode-se acrescentar a tecnologia e o desenvolvimento de processos.

A última cooperativa, a Textilcooper, que está em uma fase de implementações e melhorias, quase todos os itens investigados estão sendo discutidos e fazem parte de uma adequação do empreendimento as demandas do mercado. Essa investigação se deve a uma não sistematização e padronização dos processos que gera retrabalhos e dificuldades com a ausência de algum cooperado, *“se a pessoa sai, ela leva tudo na cabeça dela, não fica nada, não tem nada escrito, nada documentado”* (Loide, presidente da Textilcooper).

O desenvolvimento de produtos competitivos e adequados ao mercado é um

dos maiores ganhos que tiveram. Outras áreas ainda não estão totalmente adequadas, como manutenção dos equipamentos e planejamento da produção.

A organização dos processos produtivos estão em discussão dentro da cooperativa e pela própria dinâmica da autogestão que precisa ser ampla, existe alguma demora em decisões estratégicas. O aumento na compreensão desses instrumentais de gestão da produção está sendo importante para a implementação de várias destas ferramentas. A Textilcooper ainda não implementou uma ergonomia, previsão de demanda, logística e certificação, mas já sabem da importância desses tópicos para o empreendimento.

Em todas as cooperativas analisadas existe gestão da produção, com diferentes níveis de implementação ou funcionamento. Não são incipientes no processo de conhecimento e domínio desses ferramentais, porém alguns destes não são bem compreendidos, faltando um pouco mais de apropriação dos conhecimentos da EP. Não é uma barreira intransponível, mas requer atenção tanto das cooperativas quanto dos organismos fomentadores que dão apoio a elas.

Não há, dentro dos empreendimentos analisados, desestruturação produtiva que possa ser perigosa ao funcionamento da cooperativa. Em todas, esses processos tem sido aplicados de forma consciente e responsável, embora mais lentamente. A discussão coletiva e a tomada de decisões democráticas são importantes meios para que a implementação segura dos instrumentais da EP possa levar a cooperativa a se tornar mais competitiva e organizada.

Gestão do conhecimento coletivo

Entre todos os aspectos vistos, o fluxo de informações e a maneira como ele é implementado nesses empreendimentos é um fator de novidade. A gestão do conhecimento em todos esses grupos é coletiva, o que resulta em uma

difusão para todos de informações e idéias. Quando ampliado, o fluxo ajuda nas tomadas de decisão e na qualidade das decisões. Para participarem da gestão é preciso que todos tenham acesso aos dados que possam auxiliá-los em termos de informações. Essa postura pode também ser uma estratégia para não perder a qualidade e a competitividade, já que “*cada empregado informado dia-a-dia sobre a situação da empresa*” (Samsel, 2001, p.102, tradução nossa) é uma fonte de equilíbrio para evitar que a gestão acabe se equivocando e comprometendo o próprio empreendimento (Samsel, 2001).

Os empreendimentos tem uma capacidade de disponibilizar seus dados e informações que não é restrito ao uma parcela somente. Isso é importante para evitar a concentração das informações em alguns cooperados. A política de “portas abertas” e de garantir a todos o acesso é uma política que essas cooperativas tem.

Os resultados que essa gestão do conhecimento produzem são significativos em termos de produção. A auto-regulação (outra novidade) é derivada dessa gestão, bem como a maior participação dos trabalhadores. O processo de transformação da hierarquia vertical em igualdade horizontal é outro resultado dessa gestão coletiva. Na entrevista com cooperados sobre a sua função dentro da cooperativa, respondem:

“Eu sou operador de caldeira, exerço essa profissão a 32 anos. [...] sou operador de caldeira, eu faço parte do conselho fiscal e exerço outras profissões aqui dentro, ajudo no almoxarifado, na máquina de cortar debrun, que para dar acabamento no cobertor, e quando pedem socorro eu vou para outras funções.” (Raul, cooperado Textilcooper)

“Eu acho que de tudo um pouco, eu só não vou muito no caixa, mas é mais no balcão mesmo, quando eu estava de manhã, no caso assim, ajudava na salada, se precisar eu vou fazer lanche, mas também, mas de tudo um pouquinho, as vezes vou no caixa também, eu sou mais balcão e continuo balcão e limpeza”. (Vaulene, cooperada da Cooperativa do Sabor)

Os segmentos ou as áreas também buscam mais intercâmbios tanto de alargamento e enriquecimento das funções quanto de conhecimento do funcionamento geral do empreendimento, pois a troca de informações através da conversa entre os membros e da disseminação das experiências é útil para a ampliação de idéias e saberes (Santiago Jr, 2004).

Na Textilcooper, os responsáveis pelas áreas funcionam como elementos transmissores de informações entre o conselho e a sua área e vice-versa. A comunicação (falas, conversas) entre todos amplia o conhecimento e evita a concentração de informações. Pode também levar à busca de soluções e inovações em que há a participação de todos.

Na Cooperafis, as distâncias geográficas entre os núcleos foram vencidas através dos mecanismos de difusão das informações centrados na participação das representantes de núcleo em reuniões de conselho e na rápida difusão das informações assim que trazem as demandas dessas reuniões. A gestão coletiva demanda uma dose extra de participação e empenho por parte das representantes, pela necessidade de deslocamento e da participação em reuniões e encontros.

O reforço em termos de fluxo vem dos impressos (boletins, relatórios, avisos, cartazes) que as cooperativas produzem para deixar mais transparente os processos, os dados e as informações, e, com isso, manter um fluxo contínuo para todos.

Tecnologias e inovações

Os processos de inovação e melhorias técnicas na produção acabam transformando-se em consequência tanto da capacitação individual quanto das necessidades coletivas, e o estímulo é dado pela participação e a motivação de todos. Os imperativos de ganho (melhoria da condição de vida) e manutenção do empreendimento também são importantes para compreensão das inovações (Rutkowski; Lianza, 2004).

Inovações podem ser tanto na gestão administrativa quanto na melhoria ou adaptação dos processos produtivos. As dificuldades econômicas impostas a esses EES tornam mais difícil a melhoria em termos de novidades tecnológicas (maquinaria), mas arranjos produtivos inovadores, em parte, compensam essas dificuldades.

O arranjo físico de máquinas, a auto-regulação, rodízio de tarefas e as informações disponíveis a todos são inovações que permitem a essas cooperativas continuarem sua produção. A “herança” do maquinário da empresa falida anterior que é, de forma geral, muito antigo, obsoleto ou em pequena escala trazem problemas para cada um dos empreendimentos. A superação é buscada dentro de inovações que sejam de baixo custo e que possam representar ganhos significativos na produção ou no serviço.

As duas cooperativas de serviço, a Sabor e a CooperExata tem, em relação a inovações, um baixo aproveitamento. A primeira por não necessitar tanto do maquinário e a segunda por não precisar buscar a melhoria do seu parque, que atualmente é suficiente. Nessas duas, os processos de inovação são mais na gestão e na auto-regulação do trabalho. O arranjo físico²⁴ também foi modificado, para permitir um maior contato e movimentação entre os trabalhadores. Pode-se também ver essas mudanças como repulsa à forma como trabalhavam anteriormente.

As duas de produção já tem inovações em seus processos e em seus produtos. Na Cooperafis essas inovações estão ligadas ao modelo de gestão e nas melhorias técnicas introduzidas. Seus produtos melhoraram de qualidade e passaram a ter o diferencial da coloração. Esses aspectos são importantes para manterem a capacidade de melhorarem cada vez mais sua produção. A confecção manual não significa que elas não possam ampliar suas capacitações. A apropriação tecnológica se faz pela melhoria das habilidades e o acréscimo de diferenciais inovadores.

²⁴ A CooperExata, Cooperativa do Sabor e Textilcooper tem um arranjo físico do tipo funcional, onde os equipamentos e recursos são agrupados por processos similares (Corrêa, 2004).

A Textilcooper tem o problema do envelhecido maquinário, mas que não é uma dificuldade intransponível. Os trabalhadores reorganizaram o processo e modificaram suas fases. Essa inovação foi responsável pela redução de tempo e melhorias da produção. Como é uma fábrica de cobertores e mantas, o produto precisa também ser modificado nas padronagens e cores periodicamente. A inovação se faz presente no processo e no produto. A posse de maquinário mais novo também é uma necessidade, já que para essa cooperativa a ampliação e aumento da produção depende da qualidade e modernidade do seu parque instalado. Isso não significa que não consigam inovar, mas precisam de melhorias tecnológicas.

O processo de inovação em todas as cooperativas visitadas estão em diferentes graus de desenvolvimento ou aplicação. As novidades de gestão, processos ou produtos são importantes para pensar como se pode apropriar a tecnologia de forma a conquistar avanços e inovações dentro de patamares modestos de recursos financeiros.

A necessidade e a cultura que cada grupo tem são balizas para sua apropriação da tecnologia. Não é preciso grandes investimentos ou a busca de maquinário ou processos de ponta, o que vale é a capacidade de criar e inovar dentro dos parâmetros que necessitam e desejam (ITS, 2004).

Com isso a tecnologia tende a se tornar uma dinâmica no desenvolvimento desses grupos e não mais um empecilho no crescimento dos empreendimentos.

Redes de cooperação e comercialização

Um outro parâmetro a ser notado nas cooperativas é a formação de redes de cooperação, tanto internamente quanto externamente. O ambiente de organização coletiva também é praticado entre as cooperativas. O aprendizado ou a força de algumas é usado em benefício de outras. O exemplo da Cooperafis, que também comercializa em feiras os produtos de

outras cooperativas da região é um exemplo. A participação em fóruns e eventos, tanto para comercialização, quanto para troca de experiências e ajuda mútua expande os conceitos já utilizados no ambiente interno dos empreendimentos.

Os EES, ao se encontrarem ou se ajudarem mutuamente, produzem uma rede de solidariedade que também é um fator de fortalecimento dos seus mecanismos democráticos (Rufino, 2005). Esse processo é importante para revitalizar as cooperativas e, sendo assim, a intercooperação é um estímulo e uma necessidade.

A participação da CooperExata é menor em todos os espaços, os cooperados não desenvolvem um processo de intercâmbio ou ajuda entre as outras cooperativas da região. Tal isolamento pode acarretar em perda da identidade enquanto empreendimento solidário. A dificuldade de articulação com outras cooperativas também acontece atualmente com a Sabor, devido as problemáticas já descritas.

A Textilcooper busca manter uma rede de cooperação com outros empreendimentos como os já citados Cones e Uniforja. Mas não se restringe a ações internas da cooperativa. Ela também participa de fóruns, encontros e discussões que são importantes fatores de articulações políticas.

As redes não são somente para a organização das cooperativas ou para comercialização. Elas funcionam também como frente política para o diálogo com o poder público, que em última instancia pode ajudar ou atrapalhar o desenvolvimento dos EES. Uma legislação específica para EES, tributação, recursos financeiros, dentro outros precisam ser disputados ou conseguidos em conjunto (Alcântara, 2003; GT Brasileiro, 2003).

A intercooperação entre os EES pode ser considerada um passo para a formação de redes de cooperação produtiva ou clusters regionais entre empreendimentos solidários (Amato Neto, 2000), que podem ser um importante instrumento de desenvolvimento desses empreendimentos tanto

em nível local quanto regional, ou mesmo em nível nacional.

A aproximação entre os empreendimentos solidários é importante como mecanismo consolidador da gestão democrática e solidária (Mance, 2002), o que já se pode observar no âmbito político como as ações gestadas pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária.

A Cooperafis e a Textilcooper tem buscado a inserção de seus produtos no comércio justo (*fair trade*)²⁵. A primeira, com produtos artesanais que valorizam a cultura local e o respeito ao meio ambiente (utilização de tingimento natural); e a segunda no desenvolvimento da cadeia produtiva solidária do algodão orgânico.

No caso da Cooperativa do Sabor, nos serviços de refeições para congressos, pode-se observar uma preferência por parte dos contratantes (docentes ou alunado) na utilização de serviços de cooperativas dentro do campus Butantã na USP, o que pode ser caracterizado como um consumo com maior consciência²⁶.

Entretanto, de fato, nenhuma rede nacional de comercialização de produtos e serviços entre as cooperativas existe no Brasil (Alcântara, 2003; GT Brasileiro, 2003). A falta de um mapeamento integrado (dos empreendimentos, das demandas e das rotas de transporte), da divulgação

²⁵ Segundo a definição da NEWS (Network of European World Shops – rede europeia de lojas de comércio justo que congrega mais de 2000 estabelecimentos), o comércio justo *procura criar os meios e oportunidades para melhorar as condições de vida e de trabalho dos produtores, especialmente os pequenos produtores desfavorecidos. A sua missão é a de promover a equidade social, a proteção do ambiente e a segurança econômica através do comércio e da promoção de campanhas de conscientização* (Coelho, 2003, p.1). A idéia central para o funcionamento do *fair trade* é o preço justo, que pode ser definido como “*um preço fixado pelos produtores na origem. Este preço reflete os custos reais de produção (matéria prima e mão de obra, incluindo os gastos sociais e do meio ambiente) e que, para além disso, permita aos produtores manter uma vida digna e obter uma margem para investimentos futuros*” (Coelho, 2003, p.2).

²⁶ Pesquisa feita pelo Instituto Akatu (ONG voltada a busca do consumo consciente) mostra que, apesar de o produtos solidários não ter que ser necessariamente mais caro, cerca de 70% dos consumidores brasileiros estão dispostos a pagar a mais por um produto ou serviço de empresa que realiza projetos em favor do meio ambiente, ou que destina parte dos lucros a obras sociais, ou combate o trabalho infantil ou produz alimento que não contém agrotóxico. (Akatu, 2005).

estruturada dos produtos (bens e serviços) aos potenciais consumidores (solidários ou não), da criação de marcas e selos de certificação é que tem dificultado um sistema de comercialização justa e solidária no país (GT Brasileiro, 2003).

O surgimento do comércio justo e de um consumo consciente propiciam um nicho importante de mercado que tem uma maior harmonia com os princípios da economia solidária e do cooperativismo. Entretanto, somente o comércio justo e solidário não é suficiente para absorver a produção ou todos os tipos de bens ou serviços oferecidos na ES; pois, grande parte dos empreendimentos comercializa seus produtos em um mercado altamente competitivo, onde não é considerada a sua eficiência solidária ou de cooperação (Parra, 2002; Pedrini, 2000), que pode agregar outros valores tangíveis ou intangíveis em seus produtos (respeito ao meio ambiente, preço justo, não exploração da mão-de-obra, igualdade de gênero, cadeia produtiva solidária etc.).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por uma nova cultura (não somente econômica e produtiva), com maior igualdade e justiça social, é uma tentativa de levar adiante novos projetos que possam vencer as dificuldades e os desafios que o sistema capitalista coloca como pontos de superação e transformação.

As mudanças estruturais e conjunturais que ocorreram nos últimos vinte e cinco anos (1980-2005) nos mostra que novas formas de organização do sistema capitalista estão em curso de afirmação e implementação. A globalização, os modelos produtivos emergentes e as novas relações no mundo do trabalho são novas formas de ver e pensar o mundo, além de serem elementos essenciais para o desenvolvimento econômico atualmente.

O grau de interdependência dos atores sociais nessas novas relações é importante para se perceber que há exclusões dentro do sistema, desde grupos sociais específicos (populações carentes) até países menos competitivos ou produtivos. Esses se tornam dependentes ou áreas de mão-de-obra barata e desqualificada. A exclusão individual leva a pobreza e falta de infra-estrutura muito visível em países da África subsaariana, da América latina e de partes da Ásia.

Nos países mais industrializados e competitivos, as legislações trabalhistas são postas em cheque, e, portanto, o trabalhador nesses países está perdendo parte de seus direitos. As flexibilizações e as transformações organizacionais tentam impor novos ritmos e idéias aos trabalhadores, para tentar manter a produtividade em um mundo muito competitivo e voltado para o lucro.

O fim da URSS e das experiências de socialismo real também acrescentaram ao panorama mundial da última década, uma certa decepção com modelos alternativos ao capitalismo. Porém, as alternativas não eram

somente dentro dos parâmetros do mundo socialista da Europa oriental e de outros países. Já havia em vários países muitas outras vivências (kibutzim, cooperativismo, bancos populares) que podiam ser resgatadas e ampliadas ou mesmo melhoradas.

O cooperativismo e o associativismo são formas de organização alternativas, que estão em aperfeiçoamento e expansão desde as primeiras experiências no século XIX. No ambiente de globalização sob a lógica do neo-liberalismo vivido nos últimos anos, uma nova forma de ver a economia está sendo gestada – a Economia Solidária – e as dinâmicas do cooperativismo no mundo são a base para esse surgimento.

A afirmação e a ampliação de experiências em ES e autogestão são um marco, uma forma de repensar e dinamizar novos processos que podem ser importantes como alternativas para um melhor desenvolvimento social e econômico mundial.

Dentro da perspectiva da EP, a economia solidária surge como uma reflexão das ações (técnicas e ferramentais) no âmbito da organização da produção e do trabalho, para além de aspectos já considerados por ela como processo produtivo, cultura organizacional, ergonomia, participação, motivação etc. O desafio é conciliar esses fatores ao modelo de trabalho não hierarquizado, coletivo e democrático.

As hipóteses levantadas inicialmente (momentos de rejeição, compreensão e inovação) nessa pesquisa podem ser observadas em todas as cooperativas analisadas. Os EES abordados estão em fases diferenciadas desses momentos que não se configurou, de fato, de forma linear e muitas vezes ocorrendo concomitantemente. As cooperativas pesquisadas no trabalho (Cooperafis, CooperExata, Cooperativa do Sabor e Textilcooper), apesar de suas peculiaridades setoriais ou regionais - que limitam de certa forma o poder de generalização das conclusões desta pesquisa - mostram resultados que podem ser comparados, transpostos ou expandidos as

demais experiências de empreendimentos econômicos solidários.

O elemento essencial para a **gestão democrática é a igualdade entre os indivíduos dentro de um modelo de trabalho coletivo**. A autogestão tem como premissa básica a igualdade entre seus membros (tanto em direitos quanto em deveres), para que possam se desenvolver de forma autônoma, respeitando o grupo e mantendo para com ele responsabilidades e obrigações.

A criação de uma nova cultura ou um novo modelo social é a transformação última que essa igualdade promove, pois estaria mostrando que *“essa produção gestada em comum precisaria exprimir a recusa de todas as formas de exclusão social, que até aqui sufocaram qualquer aspiração emancipadora e democrática. [...] É uma cultura que se realiza e se adquire fazendo”* (Oliveira, 2001, p.21).

A partir dessas constatações, podemos perceber que a cultura solidária se torna mais estruturada dentro de novos padrões. **A eliminação da diferença entre quem produz e quem administra se transforma em um novo patamar de relações** dentro dos EES. A opção dos integrantes de um empreendimento desse tipo traduz a busca de novos valores que evitem valores tradicionais como o individualismo competitivo e a primazia do lucro sobre o trabalho (Singer, 2000).

As dificuldades nessa transição de um modelo heterogerido para o autogerido são grandes, pois os resquícios da heterogestão e dos modelos convencionais de trabalho ainda são muito fortes. E não se pode esquecer que **não existe um modelo administrativo e produtivo único e válido para todos os EES**. Assim, dentro desses limites *“acreditamos que sempre que possível, seria melhor trabalhar em conjunto. Quando entre seus semelhantes, o operário é estimulado a imitá-los, a produzir mais e trabalhar com mais alegria. Além do mais, o trabalho em equipe pode levar à crítica recíproca, sempre construtiva”* (Guillaume, 1981, p.306).

Uma das mudanças que levam ao novo patamar é a **gestão do conhecimento de forma coletiva. Ela não é somente informação e seu fluxo, mas também a qualidade, a disponibilidade e a amplitude do que se está sendo produzido.** Dessa forma, conhecimentos e informações se fundem e compartilham de um mesmo fluxo, sendo, por isso, importantes meios de manutenção da coletividade do trabalho e do interesse dos trabalhadores.

Cabe lembrar também que **no modelo autogestionário não existe a divisão entre gestor e produtor**, pois para a própria realização do trabalho volta a unificação dos componentes: planejamento, execução e controle (Corrêa, 2004; Singer, 2000). Para esse modelo produtivo poderá ser necessária a criação de mais ferramentas de gestão voltadas à tomada de decisão (que são atualmente em sua maioria restritivas e hierarquizadas), agora em bases coletivas e participativas.

A unidade da gestão e da execução, o rodízio de tarefas, a melhoria da comunicação e o aprendizado contínuo nas cooperativas são elementos importantes para o processo de auto-regulagem do trabalho, originando uma racionalização da produção sem os procedimentos hierárquicos e impositivos da gestão tradicional, ampliando a coesão (superação de déficit ou dificuldades) da cooperativa. Os modelos de gestão utilizados nas empresas com uma maior expansão do trabalho e maior responsabilidade do trabalhador (*empowerment*, trabalho em equipe – GSA), são recursos motivadores que aumentam a produtividade e qualidade, a satisfação do operário (Slack, Chambers, Jonhston , 2002); entretanto tais modelos são impostos, limitados na autonomia e controlados hierarquicamente.

A auto-regulagem do trabalho não é suficiente para manter a competitividade; **os EES necessitam também aprimorar ou implementar técnicas de gestão administrativa e da produção para que se fortaleçam enquanto empreendimentos econômicos.**

A profissionalização dos quadros funcionais e a instituição de coordenações setoriais podem ser necessários a algumas cooperativas devido aos altos volumes de produção, o número de cooperados ou a complexidade do processo. Isso **não significa o surgimento ou restabelecimento de uma hierarquia de controle do trabalho** típica do modelo heterogerido (do capital sobre o trabalho), mas uma composição onde **essa estrutura é subordinada a todo o coletivo, tanto tecnicamente quanto politicamente.**

Essa nova realidade em formação pode exigir novos instrumentos de análise, mas também novas ferramentas para auxiliar no seu desenvolvimento e na sua estruturação. Novas técnicas ou tecnologias que possam contemplar o coletivo e que ao mesmo tempo mantenham a autonomia do indivíduo. **A melhoria das condições sociais e de formação técnica podem levar o trabalhador a se apropriar das tecnologias existentes ou procurar ampliar o grau de inovações que não precisem de investimentos iniciais.**

A apropriação do conhecimento, por parte dos cooperados, sob a forma de maior escolaridade ou formação técnica é um dos fundamentos para que haja melhorias no funcionamento das cooperativas, sem perder o foco no ganho já obtido com a gestão coletiva. Esse processo pode levar a um ganho em criatividade e flexibilidade, já que as EES podem socializar essa apropriação de conhecimento para o ganho de todos.

Os saberes disponibilizados entre todos acabam por sofrer mudanças dentro do ambiente autogerido e podem ser reelaborados ou recriados coletivamente, indicando uma capacidade de transformarem esses conhecimentos em resultados de valia para o grupo.

No entanto, pode-se afirmar que as cooperativas ainda apresentam deficiências em sua gestão. **Para que os processos de apropriação,**

aprendizado e transformação na gestão e organização produtiva aconteçam, os EES precisam ampliar ou intensificar a formação e a capacitação em técnicas oriundas da gestão administrativa e de produção.

Como consideração final, para que haja uma compreensão mais completa das transformações surgidas dentro de um empreendimento econômico solidário é necessário considerar que a sua multiplicidade de aspectos interfere nas questões de seu processo produtivo. Nesse sentido a pesquisadora acredita ser importante o desenvolvimento de outras pesquisas de caráter multidisciplinar e complementares que abordem questões como a educação, o uso de novas tecnologias (equipamentos, maquinários), a viabilidade econômica/comercialização entre outros, focados à economia solidária.

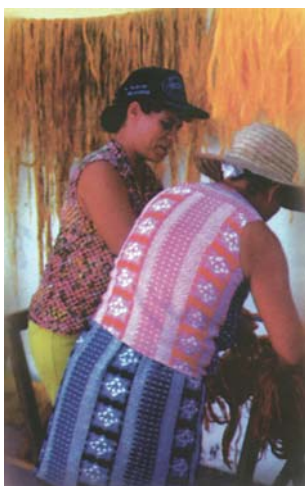
**Anexo A: Fotos Ilustrativas
das cooperativas e seu
processo produtivo**

Cooperafis

Sisal e Caroá



Tingimento, secagem do sisal e preparação da fibra de sisal



Técnicas aió, cestaria e tricô



CooperExata

Desmontagem do motor



Verificação e identificação



Retifica e montagem



Solda, montagem, escritório e almoxarifado



Cooperativa do Sabor

Preparação dos alimentos



Montagem do bufê



Atendimento



Balcões de atendimento, salão, limpeza e fechamento de caixa



Textilcooper

Tingimento



Fiação



Torção de fios



Rocadeiras



Tecelagem



Acabamento



Anexo B: Roteiro de entrevistas e elementos da EP investigados

Roteiro:

Geral - empreendimento

- 1) O que motivou a criação do empreendimento?
 - (a) alternativa ao desemprego
 - (b) possibilidade de obter maiores ganhos
 - (c) fonte complementar de renda
 - (d) ser dono
 - (e) recuperação de empresa falida
 - (f) outros (especificar) _____
- 2) Número de sócio-trabalhadores no empreendimento
Total _____
Homens _____
Mulheres _____
- 3) Faixa etária dos sócios trabalhadores
 - (a) Até 17 _____
 - (b) 18-20 _____
 - (c) 21-30 _____
 - (d) 31-40 _____
 - (e) 41-50 _____
 - (f) 51-60 _____
 - (g) 61-65 _____
 - (h) mais de 65 _____
- 4) Escolaridade
 - (a) sem instrução
 - (b) alfabetizado
 - (c) ensino fundamental I incompleto
 - (d) ensino fundamental I completo
 - (e) ensino fundamental II incompleto
 - (f) ensino fundamental II completo
 - (g) ensino médio incompleto
 - (h) ensino médio completo
 - (i) ensino superior incompleto
 - (j) ensino superior completo
 - (k) outros (especificar) _____
- 5) Renda média mensal
- 6) Se houver, quantas faixas de remuneração existem no empreendimento?
 - (a) Sem sim, discriminar as faixas

- 7) Quais são as instancias de direção e/ou coordenação
 - (a) Assembléia/reuniões do coletivo
 - (b) Diretoria/conselho diretor/coordenação
 - (c) Conselho Consultivo
 - (d) Conselho Administrativo
 - (e) Conselho Fiscal
 - (f) Conselho de Ética
 - (g) Grupos de Trabalho/ Comissões
 - (h) Outros (especificar) _____
- 8) Quais são as formas de participação nas decisões?
 - (a) Acesso aos registros e informações
 - (b) Decisão sobre sobras e fundos em AGO
 - (c) Eleição da diretoria/conselho em AGO
 - (d) Prestação de contas aos sócios em AGO
 - (e) Contratação e remuneração definidos em AGO
 - (f) Plano de trabalho definido em AGO
 - (g) Participação em decisões cotidianas
 - (h) Não existe.
 - (i) Outros (especificar) _____
- 9) Qual a periodicidade das Assembléias Gerais
 - (a) AGO
 - (b) AGE
 - (c) Reuniões
- 10) Existem trabalhadores não sócios no empreendimento?
 - (a) Se sim, quantos totais?
 - (b) Quantos em cada tipo de vínculo
 - i. Contratação formal em carteira
 - ii. Prestação de serviços
 - iii. Estagiário / aprendiz
 - iv. Terceirizado
 - v. Não remunerado
 - vi. Outras situações (especificar)
 - (c) Quais as áreas de atuação (especificar quantidade)
 - i. Gerencia, assessoria, consultoria
 - ii. Administração geral, secretaria, contabilidade, finanças
 - iii. Manutenção e serviços gerais
 - iv. Representação comercial, vendas
 - v. Assessoria de imprensa, Relações Públicas, comunicação
 - vi. Trabalho na produção, prestação de serviços
 - vii. Outros (especificar) _____
- 11) Quais são os departamentos/setores no empreendimento?

- 12) Existe divisão de tarefas?
 - (a) Se sim,
 - i. especificar como ela é feita
 - ii. existe rodízio das atividades
 - (b) Se não, por que?
- 13) Quais foram as principais mudanças no modo de produzir (técnica/processo), a partir do trabalho coletivo?
- 14) Houve diversificação ou criação de novos produtos?
 - (a) Se sim, especificar
 - (b) Em que frequência
- 15) O empreendimento motiva e cria condições de participação para os cooperados no desenvolvimento de novos produtos e/ou novas técnicas e processos?
 - (a) Se sim, como?
 - (b) Se não por que?
- 16) Qual o faturamento médio mensal?
- 17) Qual a produção média mensal?

Cooperado

- 1) Nome do(a) entrevistado(a):

- 2) Idade:
- 3) Escolaridade:
- 4) Função:
- 5) O que o motivou a estar no empreendimento?
- 6) Na sua opinião o que é autogestão e cooperativismo?
- 7) Quais instâncias de tomadas de decisão você participa?
- 8) Você se envolve com as questões de gestão? Quais? Como?
- 9) Você se envolve com as questões de produção? Quais? Como?
- 10) Qual a importância da tecnologia para você?
- 11) Você, ou algum colega contribui para modificar a forma de trabalho?
Se sim o que?
- 12) Participa de espaços para discussão sobre a forma de trabalho, e/ou sobre os produtos? Se sim, descrever
- 13) Quais as principais mudanças no seu modo de trabalho a partir do trabalho coletivo?
- 14) Você se sente mais motivado a trabalhar na forma coletiva? Sim? Não? Por que?
- 15) Quais são os principais problemas que atrapalham a produção?
- 16) Qual a maior vantagem de se trabalhar em uma cooperativa?
- 17) Qual a maior desvantagem?
- 18) Se hoje com o conhecimento e consciência que você tem sobre o cooperativismo, você faria tudo novamente? Se sim, o que mudaria?

Elementos da Engenharia de Produção para a gestão da produção:

Elementos	resultado					
	A	B	C	D	E	n/a
Estruturação dos custos						
Arranjo físico e fluxo dos materiais						
Manutenção equipamentos						
Ergonomia						
Tecnologia de Processo						
Previsão e gestão da demanda						
Planejamento e Controle						
<i>Capacidade</i>						
<i>Mestre (agregado) de produção e operações</i>						
<i>Seqüenciamento e programação da Produção</i>						
<i>Estoque</i>						
<i>Cadeia de suprimentos - logística</i>						
Desenvolvimento de Projeto						
<i>Processo</i>						
<i>Produto</i>						
Gerencia da Qualidade						
<i>Controle</i>						
<i>Melhoramento</i>						
<i>Certificação</i>						
Legenda: A (gerencia muito bem); B (existente, não é adequado ou precário); C (em processo de implementação); D (não implementado); E (desconhece o tópico); n/a (não se aplica). Fonte: elaborado pela autora						

BIBLIOGRAFIA

Referências Bibliográficas

- ABREU, Marco A. B. de A.; *Teoria e prática do cooperativismo de crédito*. Artigo apresentado no curso de Cooperativismo de crédito de 14 a 18 de outubro de 2002. São Paulo: ADS, 2002.
- ALCÂNTARA, Fernanda Henrique Cupertino. *Rede de economia solidária: Estrutura do modelo organizacional e sua relação com as instituições sociais*. In: HECKERT, Sonia Maria Rocha (org). *Cooperativismo popular: reflexões e perspectivas*. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2003.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. ACI. *Princípios do cooperativismo* [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.ica.coop/ica/pt/index.html>. Arquivo capturado em 10 de maio de 2002.
- AKATU. *Estatísticas* [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.akatu.org.br>. Arquivo capturado em 20 de maio de 2005.
- AMADEO, Edward J. *Negociações Coletivas e Desempenho do Mercado do Trabalho*. In: VALLE, Rogerio; Wachendorfer (coord). *Mercado de Trabalho e Política Industrial. Obstáculos Institucionais à Competitividade*. São Paulo: Marco Zero, 1996.
- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMATO NETO, João; RUFINO, Sandra. *Cooperativas de trabalho: uma solução para a qualificação da mão-de-obra na construção civil?* In 2º Congresso de Tecnologia – FATEC-SP, 2000, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FATEC, 2000. CD.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* São Paulo: Cortês / Campinas: Edunicamp, 1998.
- _____. *Os Sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2002. 6 ed.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRABALHADORES DE EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. *Autogestão: construindo uma nova cultura nas relações de trabalho*. São Paulo: ANTEAG, 2000a.

- BARBIERI, Luciana; RUFINO, Sandra. *A gestão da autogestão nas cooperativas*. São Paulo, Núcleo de Gestão – ITCP-USP, 2002. mimeo.
- BERKMAN, Alexander. *Homens preguiçosos e trabalho sujo*. In: WOODCOCK, George (org). *Os grandes escritos anarquistas*. Porto Alegre: L & PM, 1981.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. A empresa cooperativa e o ambiente institucional após o XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. *Gestão Cooperativa*. v. 2, n. 3, p.46, abr. 1998.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BRUNORO, Cláudio Marcelo. *Contribuições da ergonomia para reestruturação de uma cooperativa*. Monografia (trabalho de formatura em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2001.
- BRYMAN, Alan. *Research methods and organization studies*. London : Routledge, 1989.
- CASTILLO, Santiago et al (coord). *Autogestión y socialismo*. Madrid: Miguel Castellote, editor, 1978.
- CASTORIADIS, Cornelius. *Autogestão e hierarquia*. In: *Socialismo ou barbárie – o conteúdo do socialismo*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- COELHO, Franklin Dias. *Comércio Solidário, cadeia de valor e políticas públicas* [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.faces.org.br>. Arquivo capturado em 20 de maio de 2005.
- CORAGGIO, Jose Luis. *Desarrollo humano, economía popular y educacción*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor, 1995.
- CORIAT, Benjamin. *O taylorismo e a expropriação do saber operário*. In: PIMENTEL, Duarte et al (org). *Sociologia do trabalho – organização do trabalho industrial*. Lisboa: A Regra do Jogo, Edições, 1985.
- CORRÊA, Henrique L. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DEDECCA, Claudio S. *Racionalização Econômica e Trabalho no Capitalismo Avançado*. Campinas: IE-Unicamp, 1999. Coleção Teses.
- DRULOVIC, Milojko. *A autogestão a prova*. Lisboa: Seara Nova, 1976.

- ESTEVES, Egeu Gómez. *Sócio, trabalhador, pessoa: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial*. Dissertação (mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia Social e do trabalho, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2004.
- FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo, Atlas, 1993.
- GAIGER, Luiz Inácio *O trabalho ao centro da economia popular solidária*. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.
- _____. Significados e Tendências da Economia Solidária. *Revista Sindicalismo e Economia Solidária*, São Paulo, n. 1, set 2000.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira/Thompson Learning, 1999.
- GANZELI, Maria de Lourdes. *Choques exógenos na dinâmica da economia mundial*. In: COOGGIOLA, Osvaldo (org). *Dinâmica da Economia Mundial Contemporânea*. São Paulo: Scortecci, 2003.
- GLASER, Barney G; STRAUSS, Anselm L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter, 1967.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995a.
- _____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, abr./mai. 1995b.
- GORENDER, Jacob. Globalização, revolução tecnológica e relações de trabalho. *Instituto de Estudos Avançados*, São Paulo, set/1996. (Série Assuntos Internacionais, 47).
- GRUPO DE TRABALHO BRASILEIRO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA. GT BRASILEIRO. *Do Fórum Social Mundial ao Fórum Brasileiro de Economia Solidária*. Rio de Janeiro: Fases, [2003].
- GUILLAUME, James. *A organização da produção*. In: WOODCOCK, George (org). *Os grandes escritos anarquistas*. Porto Alegre: L & PM, 1981.
- GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- GUIMARÃES, Gonçalo (coord.). *Ossos do ofício: cooperativas populares em cena aberta*. Rio de Janeiro: ITCP/COPPE/UFRJ, 2002.

- GUSMÃO, Paulo. *Desemprego, crescimento econômico e inovações tecnológicas nos países capitalistas avançados: as abordagens da OIT e OCDE*. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE, Campinas: CESIT, 1999.
- HASHOMER HATZAIR. *Kibutz* [on line]. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.online.com.br/shomer-br/kibutz.htm>. Arquivo capturado em 13 de novembro de 2003.
- HECKERT, Sonia Maria Rocha (org). *Cooperativismo popular: reflexões e perspectivas*. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2003.
- HEIZER, Jay. RENDER, Barry. *Administração de operações: bens e serviços*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- HIRATA, Helena. *Entre mercado de trabalho, organização da produção e resistência dos trabalhadores: os meandros atuais da flexibilidade*. In: Seminário Internacional Reestruturação Produtiva, flexibilidade do trabalho e novas competências profissionais. COPPE/ UFRJ, 1998.
- _____. *Flexibilidade, Trabalho e Gênero*. In GENERO, flexibilización e inserción laboral femenina, Santiago (Chile), 24-26 nov, 1999. (mimeo).
- HOLZMANN, Lorena. *Gestão cooperativa: limites e obstáculos à participação democrática*. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.
- HUGHES, G. A. *Filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro : Zahar, 1983.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. *Notícias* [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.ibge.gov.br/ibge/presidencia/noticias/2604pme.shtm>. Arquivo capturado em 29 de abril de 2005.
- INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. ITS. *Reflexões sobre a construção do conceito de tecnologia social*. In: *TECNOLOGIA social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.
- JINKINGS, Isabella; D'AVILA, Juliana. *União Européia e Mercosul em um mundo globalizado*. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE, Campinas: CESIT, 1999.
- LEITE, Márcia de Paula. *O futuro do trabalho*. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.

- LEITE, Márcia de Paula; POSTUMA, Anne Caroline. Reestruturação Produtiva e Qualificação. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 10, n. 1, p.63-76, 1996.
- LEWIN, Kurt. *Conduta, conhecimento e aceitação de novos valores*. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles (org). *O lúdico na cultura solidária*. São Paulo: Hucitec, 2001.
- LIMA, Maria Aparecida Barbosa. *Economia de Comunhão X Custos de Transação: Uma Visão das Organizações Imbuídas da Cultura da Partilha*. 1999. [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://read.adm.ufrgs.br/read12/artigo/artigo7.htm>. Arquivo capturado em 13 de novembro de 2003.
- MACIEL, Vera de Fátima. *Trabalhadores gerindo fábricas: um estudo em cinco empresas do setor metal-mecânico*. In: VALLE, Rogério (org). *Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?* Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- MANCE, Euclides André. *Redes de Colaboração Solidária: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MARON, Stanley. *Kibbutz in a Market Society*. SI (Israel): Yad Tabenkin, 1993.
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã*. São Paulo: Hucitec, 1999. 11ed.
- MARX, Roberto. *Trabalho em grupo, polivalência e controle*. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (orgs). *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.
- MELO NETO, José Francisco. *Usina Catende: entre a doçura e a harmonia*. Catende (PE): Usina Catende, 2002. Mimeo.
- MERRIAN, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco : Jossey-Bass, 1998. 2 ed.
- MINAYO, M. C. S. et al. *Pesquisa social*. Petrópolis : Vozes, 1994. 8 ed.
- MONDRAGÓN COMPLEJO COOPERATIVO. MCC. MCC [on line]. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.mondragon.mcc.es>. Arquivo capturado em 10 de outubro de 2003.
- MORAES NETO, Benedito Rodrigues. *Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão*. São Paulo: Brasiliense, 1989.

- MORETTO, Amilton. *Políticas de emprego no Brasil: algumas considerações sobre a experiência dos anos 90*. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE, Campinas: CESIT, 1999.
- MORRIS, William. *News from nowhere and others writings*. London: Penguin Books, 1993.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- MOTTA, Fernando C. Prestes et al. *Participação e participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- NAKANO, Davi Noboru; FLEURY, Afonso C. C. *Métodos de pesquisa na Engenharia de Produção*. (CD-ROM) In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16./ INTERNACIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING, II, 1996. *Anais*.
- ODA, Nilson Tadashi. *Gestão e trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação*. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2001.
- OLIVEIRA, Paulo de Salles. *Cultura solidária, feições lúdicas*. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles (org.). *O lúdico na cultura solidária*. São Paulo: Hucitec, 2001.
- _____. *Cultura solidária em cooperativas: projetos coletivos de mudança de vida*. Tese (livre-docência em Psicologia) – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2004.
- ORGANIZAÇÃO DE COOPERATIVAS DE SÃO PAULO. OCB. *Cooperativismo* [on line] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.ocb.org.br/>. Arquivo capturado em 23 de abril de 2000.
- PARRA, Henrique Z. M. *Liberdade e necessidade: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia*. Dissertação (mestrado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo, 2002.
- PEDRINI, Dalila Maria. *Bruscor: uma experiência que aponta caminhos*. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

- PEIXOTO, José Antônio. *Autogestão: um modelo alternativo de reestruturação da produção*. In: PONTE JR., Osmar de Sá (org.). *Mudanças no mundo do trabalho: cooperativismo e autogestão*. Fortaleza: Expressão, 2000.
- PELOS, Ferruccio. *L'economia social i la participació*. In: *SEMINARI Internacional sobre la Participació dels treballadors: un model d'empresa per al 2000?* Barcelona: Departament de Treballs de la Generalitat de Catalunya, 2000.
- PERROT, Michele. *Os problemas da mão de obra industrial*. In: PIMENTEL, Duarte et al (org). *Sociologia do trabalho – organização do trabalho industrial*. Lisboa: A Regra do Jogo, Edições, 1985.
- PICCININI, Valmiria Carolina. *O trabalho flexível na indústria calçadista*. In: CASTRO, Nády Araújo; DEDECCA, Claudio Salvatore (orgs). *A ocupação na América Latina*. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.
- PINHEIRO, Márcia Baraúna. *Economia de Comunhão: uma experiência peculiar de economia solidária*. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000. p.333-351.
- PINHO, Diva Benevides. *Pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro*. S.L: CNPq, 1982.
- POCHMANN, Ricardo. *Integração Regional e Mercado de Trabalho no Mercosul*. In: SEMINÁRIO IMPACTOS DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS NA SAÚDE DO TRABALHADOR, Belo Horizonte, 1998. *Anais*. Belo Horizonte, NET/PUC Minas, 1999.
- POLONIO, Wilson Alves. *Manual da sociedades cooperativas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- PRADO, Antonio. *Globalização e desemprego nos anos 90*. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE, Campinas: CESIT, 1999.
- QUIJANO, Aníbal. *La economía popular y sus caminos en América Latina*. Mosca: Azul Editores, 1998.
- RAZETO, Luis. *Los caminos de la economía de la solidaridad*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas, 1997.
- ROZENTHAL, Ruvik. O Kibutz como Modelo Socialista. *Revista Encontro*, ano 1, n. 4, jun/jul 1984.
- RUFINO, Sandra. *A gestão em empresas autogestionárias: dilemas e*

desafios. (CD-ROM). In: VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru, 2001a. Anais Bauru, UNESP, 2001a.

_____. *Um olhar diferente: a engenharia de produção na economia solidária*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22./ INTERNACIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING, VIII, Curitiba, out/2002b.

_____. *Qualidade de vida de trabalhadores de cooperativas autogestionárias*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22./ INTERNACIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING, VIII, Curitiba, out/2002c.

_____. *A dinâmica das redes de cooperação na economia solidária*. In: AMATO NETO, João (org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

RUTKOWSKI, Jaqueline; LIANZA, Sidney. *Sustentabilidade de empreendimentos solidários: que papel esperar da tecnologia?*. In: *TECNOLOGIA social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

SALERNO, Mario Sérgio. *Organização da produção e do trabalho: da organização capitalista tradicional às possibilidades inovadoras de gestão democrática das cooperativas de produção*. São Paulo: ADS/CUT, 2002.

SAMSEL, Thomas R. *El gran joc dels negocis*. In: *SEMINARI Internacional sobre la Participació dels treballadors: un model d'empresa per al 2000?* Barcelona: Departament de Treballs de la Generalitat de Catalunya, 2000.

SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. *Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: novatec, 2004.

SCHWEID, Elizer. *Os Objetivos do Sionismo Hoje*. In *BOLETIM Centenário do Sionismo: 1897-1997*. Jerusalém: Centro de Informação de Israel, 1997.

SERAFIM, Maurício Custódio. *A Ética No Espaço De Produção: contribuições da economia de comunhão*. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, José Roberto F. *O fluxo financeiro dentro do sistema financeiro internacional*. In: COOGGIOLA, Osvaldo (org). *Dinâmica da Economia Mundial Contemporânea*. São Paulo: Scortecci, 2003.

- SINGER, Paul. *Economia solidária: um modo de produção e distribuição*. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000a.
- _____. *Economia Solidária: Mondragón uma experiência de cooperação autogestionária*. In: PONTE JR., Osmar de Sá (org.). *Mudanças no mundo do trabalho: cooperativismo e autogestão*. Fortaleza: Expressão, 2000b.
- _____. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto, 2001. 5ed.
- _____. *Introdução a economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002a.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JONHSTON, Robert. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SPENDER, J. C. *Gerenciando Sistemas de Conhecimento*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integração, Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- STEVENSON, William J. *Administração das Operações de Produção*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London : Sage, 1990.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. Rio de Janeiro: Dasp, 1948.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.
- TIRIBA, Lia Vargas. *Autogestão e chão de fábrica: um ensaio inspirado nos trabalhadores da Remington*. Niterói: UFF, 1994 (mimeo).
- _____. *Economía Popular y Crisis del Trabajo Asalariado: de las estrategias de supervivencia a la producción de una nueva cultura del trabajo*. Tese (doutorado em Sociologia Econômica e do Trabalho) – Facultad de Sociología y Ciencias Políticas, Universidad Complutense de Madrid, 1999.

_____. *A Economia Solidária no Contexto da Economia Moral das Multidões*. Rio de Janeiro: UFF, 2001. Mimeo.

TORRES JR, Alvair Silveira. *Integração e flexibilidade: o novo paradigma nas organizações*. São Paulo: Alfa-Omega, 1994.

VALLE, Rogério. *Modernização industrial: exigências institucionais e culturais*. In: VALLE, Rogério; WACHENDORFER, Achim (coord.). *Obstáculos Institucionais à Produtividade*. São Paulo: Marco Zero, 1996.

WEIL, R. D. *Novas formas de organização do trabalho na indústria automóvel europeia*. In: PIMENTEL, Duarte et al (org). *Sociologia do trabalho – organização do trabalho industrial*. Lisboa: A Regra do Jogo, Edições, 1985.

WEIL, Simone. *Experiência da vida de fábrica*. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles (org). *O lúdico na cultura solidária*. São Paulo: Hucitec, 2001.

WELLER, Jürgen. *Entre esperança e frustrações: tendências do emprego na América latina*. In: CADERNOS Adenauer III, n.2. *Sindicalismo e relações trabalhistas*. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2002.

WHYTE, William Foote; WHYTE, Kathleen King. *Making Mondragon: The growth and Dynamics of the worker cooperative complex*. New York: Cornell University Press, 1996.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2.ed. Thousand Oaks, Sage Publications, 1994. (Applied Social Research Methods Series, v.5).

Bibliografia Complementar

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. ANTEAG. *Empresa social e globalização. Administração autogestionária: uma possibilidade de trabalho permanente*. São Paulo: ANTEAG, 2000b.

_____. Os desiguais precisam de um tratamento desigual. *Revista Autogestão*. n.4 out/nov 2000c.

_____. Não perder o foco. *Revista Autogestão*. n.5 dez 2000/jan 2001.

BARROS JR, Cássio de Mesquita. Modernização e desemprego. In: *Desafios do Século XXI*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; ZYLBERSZTAJN, Décio. Cooperativismo :economia de empresas e estratégias. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 29, n. 84, p.7-22, 1994.

_____. *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

_____. As recentes transformações da economia e a eficiência do cooperativismo. *Gestão Cooperativa*. v. 3, n. 5, p.11-12, jan. 1999.

BIRCHALL, Johnston. *The international co-operative movement*. New York: Manchester University Press, 1997.

CHAHAD, José Paulo Zeetano. Estabilização e desemprego em tempo de mudança :realidade e desafios no caso brasileiro. *Indicadores Econômicos FEE*. v. 26, n. 2, p.252-282, 1998.

CORAGGIO, José Luis. *Alternativas para o desenvolvimento humano em um mundo globalizado*. Proposta, n. 72, p.30-38, 1997. Disponível em: <http://www.fronesis.org>

_____. Las redes de trueque como institución de la economía popular. In: *Curso-taller de formación para agentes del desarrollo local*, 1998-99.

CORRÊA, Luís Oscar Ramos. *Economia popular, solidária e autogestão: o papel da educação de adultos neste novo cenário*. Porto Alegre, 1997.

D'ANGELO, Márcia. Reestruturação produtiva e relações de trabalho. In: COOGGIOLA, Osvaldo (org). *Dinâmica da Economia Mundial Contemporânea*. São Paulo: Scortecci, 2003.

- EGEWARTH, Helmut. Classificação oficial das cooperativas. DECAP/OCB. Mensagem pessoal enviada para a autora em 15 de setembro de 1999.
- FINZI, Roberto. *Lenin, Taylor, Stakhanov: o debate sobre a eficiência econômica após outubro*. In: HOBBSAWM, Eric J. (Coord) História do Marxismo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. V. 7
- FLEURY, Afonso. Organização do trabalho na produção: a abordagem sociotécnica. In: CONTADOR, José Celso (coord). *Gestão de operações: engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Blücher, 1998.
- FRIEDMANN, Georges. *O lazer e a civilização tecnicista*. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles (org). *O lúdico na cultura solidária*. São Paulo: Hucitec, 2001.
- FRISCHTAK, Cláudio R. *Política industrial e sua institucionalidade*. In: VALLE, Rogério; WACHENDORFER, Achim (coord.). *Obstáculos Institucionais à Produtividade*. São Paulo: Marco Zero, 1996.
- GAIGER, Luiz Inácio. *A solidariedade como alternativa econômica para os pobres*. s.l.: Contexto e Educação, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1988.
- GÓMEZ CALCERRADA, José Luís. *La cooperativa de trabajo*. Barcelona, España: Ediciones Ceac, 1983.
- IRON, João Eduardo. *Cooperativismo e economia social: a prática do cooperativismo como alternativa para uma economia centrada no trabalho e no homem*. São Paulo: Editora STS, 1997.
- KOTSCHO, Ricardo. Operários salvam e tocam empresas falidas. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 29 jul. 2001. Caderno dinheiro.
- LAIDLAW, Alex F. *Cooperativas en el año 2000*. México: Confederacion Mexicana Cajas Populares, 1981.
- LEME, Rui Aguiar S. *História da Engenharia de Produção*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO III, São Paulo, 1983. Anais.
- MANCE, Euclides A. *A revolução das redes como estratégia de libertação popular*. CEPAT, n. 51, 1999a. Disponível na Internet via WWW. URL: www.redesolidaria.com.br . Arquivo capturado em 26 de setembro de 2003.

_____. *A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual*. Petrópolis: Vozes, 1999b.

MANZANO, Marcelo Prado Ferrari. *Financeirização e desemprego: os males do Brasil insano*. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE, Campinas: CESIT, 1999.

MANTOVANI, Marcelo. *Novas tecnologias e desemprego*. Ribeirão Preto, 1996. Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - Campus Ribeirão Preto.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1994.

MARX, Karl. *A maquinaria e a indústria moderna*. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles (org). *O lúdico na cultura solidária*. São Paulo: Hucitec, 2001.

MARX, Roberto. *Análise dos projetos de implantação de trabalho em grupo na indústria: a questão da autonomia no chão de fábrica*. São Paulo, 1996. 244p. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

MATUSITA, Ana Paula; GIMENEZ, Denis Maracci. *Capitalismo avançado no pós-guerra e a experiência recente das políticas de emprego*. In: DIEESE. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE, Campinas: CESIT, 1999.

MAUAD, Marcelo J. L. *As cooperativas de trabalho e sua relação com o direito material do trabalho*. São Paulo: PUC, 1997. (Dissertação Tese Mestrado em Direito do Trabalho) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MELLO, Leonardo G.; RUFINO, Sandra. *Nas trilhas de uma sociabilidade privada: uma experiência de células de produção em São Paulo*. In: XXVI Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, out/2002.

MENDONÇA, Sérgio. *O mercado de trabalho brasileiro e as possibilidades da economia solidária*. In: CUT, *Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT*. São Paulo, set/2000.

MONTAGNER, Paula; BRANDÃO, Sandra M. C. *Mercado de trabalho e migração na grande São Paulo*. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.10, n.2, p.42-53, abr-jun/1996.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira, 1993.

- MORRIS, William. *O trabalho e a máquina*. In: WOODCOCK, George (org). *Os grandes escritos anarquistas*. Porto Alegre: L & PM, 1981.
- MOURA, Wilson. *Produção, poder e gestão coletiva*. In: PONTE JR., Osmar de Sá (org.). *Mudanças no mundo do trabalho: cooperativismo e autogestão*. Fortaleza: Expressão, 2000.
- NAKANO, Davi Noburo. *Gestão do Conhecimento e Serviços Profissionais: Um Estudo em Empresas de Consultoria*. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2002.
- NAKANO, Marilena. *Anteg: a autogestão como marca*. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.
- PINHO, C. M. *Evolução histórica da legislação cooperativista no Brasil*. In: *Grandes Coordenadas da Memória do Cooperativismo Brasileiro Brasília*. v.1 p.115-217. OCB/Cooperultura, 1991.
- PINHO, Diva Benevides. *A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista – suas modificações e sua utilidade*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- _____. *Avaliação do cooperativismo brasileiro*. Belo Horizonte : Fundec, 1981.
- PINHO, Diva Benevides; AMARAL, Cicely Moitinho. *Cooperativas brasileiras de trabalho*. Atividade solidária, criação de emprego e qualidade de vida São Paulo: FAPESP, 1993.
- PALA, Gianfranco. *As áreas do imperialismo: poder de investimento e controle monetário*. In: COOGGIOLA, Osvaldo (org). *Dinâmica da Economia Mundial Contemporânea*. São Paulo: Scortecci, 2003.
- RAZETO, Luis. *Economia de solidariedade e organização popular*. In: GADOTTI, M., GUTIERREZ, F. (Orgs.) *Educação comunitária e economia popular*. São Paulo: Cortez, 1993, p.34-58 (Questões da Nossa Época, 25).
- RIFIKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RIZZIERI, Juarez Alexandre Baldini. *Desemprego: foco da crise*. *Informações FIFE*. n. 214, p.11-12, jul. 1998.

- RUFINO, Sandra. Em busca de um processo produtivo democrático: a experiência da Cooperativa do Sabor.(CD-ROM) *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21./ INTERNACIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING, VII, Salvador, 2001. Anais. Salvador, Faculdade de Tecnologia e Ciência/ Departamento de Engenharia de Produção, 2001b.*
- _____. O processo produtivo nas cooperativas. (CD-ROM). *In: XXIII CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA, Antigua Guatemala, Guatemala, 2001. Anais. Antigua Guatemala, Universidad San Francisco, 2001d.*
- _____. The Management in Democratic and Solidary Bases. *In: The Production and Operations Management. POMS' annual conference. São Francisco. EUA. Abr/2002a*
- RUSSELL, Bertrand. *O elogio do lazer*. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles (org). *O lúdico na cultura solidária*. São Paulo: Hucitec, 2001.
- SALAMA, Pierre. *Pobreza e exploração do trabalho na américa latina*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- SALERNO, Mário Sérgio. *A indústria automobilística na virada do século*. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (orgs). *De JK a FHC, a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.
- _____. *Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática: processos, grupos e espaços de comunicação-negociação*. São Paulo, 1998. 259p. Tese (Livre-Docência) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- SANDRONI, Paulo. *O que é mais-valia*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- SANTANA, Marco Aurélio. O sindicalismo brasileiro nos anos 1980/2000: do ressurgimento à reorientação. In: CADERNOS Adenauer III, n.2. *Sindicalismo e relações trabalhistas*. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2002.
- SARTORI, Luís Maria Alves. *O desemprego mundial: causas e soluções*. São Paulo: LTR, 1998.
- SILVA, Lorena Holzmann da. *Operários sem patrões: estudo da gestão das cooperativas industriais wallig*. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

- SILVA, Márcia Terra. *Correntes do pensamento administrativo*. In: CONTADOR, José Celso (coord). *Gestão de operações: engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Blücher, 1998.
- SINGER, Paul. Desemprego e exclusão social. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.10, n.1 , p.3-12, 1996.
- _____. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. São Paulo: Contexto, 1998a.
- _____. *Crise do Trabalho e a Economia Solidária*. Registros de palestras proferida em 22 de setembro de 1998b. Recife, 1998a.
- _____. *Uma utopia militante: repensando o socialismo*. Petrópolis: Vozes, 1998c.
- _____. *O Brasil na crise: perigos e oportunidades*. São Paulo: Contexto, 1999.
- _____. Políticas de apoio à economia solidária. *Revista Sebrae*, Brasília, n. 7, p.104-135, nov./dez. 2002b.
- TIRIBA, Lia. *Economia popular e cultura do trabalho: contradições e desafios frente à crise do trabalho assalariado*, In: Frigotto, G. (org.). *Educação e Crise do Trabalho*. Perspectivas de final de século, Petrópolis: Vozes, p.189-216, 1998.
- YUNUS, Muhammad. *O banqueiro dos pobres*. São Paulo: Ed. Ática, 2000.
- ZYLBERSTAJN, Délio. Mudança estrutural e desemprego. *Informações FIEPE*. n. 210, p.11-13, mar. 1998.