

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

VIVIANNE GUIMARÃES FÜLBER

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA PRÁTICA DE GESTÃO
PELOS TRABALHADORES: ESTUDO DE CASO DE UMA
COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DE COLCHÕES E
ESPUMAS DA CIDADE DE GRAVATAÍ – RS**

Porto Alegre

2008

VIVIANNE GUIMARÃES FÜLBER

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA PRÁTICA DE GESTÃO
PELOS TRABALHADORES: ESTUDO DE CASO DE UMA
COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DE COLCHÕES E
ESPUMAS DA CIDADE DE GRAVATAÍ – RS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Sociologia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lorena Holzmann

Porto Alegre

2008

TERMO DE APROVAÇÃO

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA PRÁTICA DE GESTÃO
PELOS TRABALHADORES: ESTUDO DE CASO DE UMA
COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DE COLCHÕES E
ESPUMAS DA CIDADE DE GRAVATAÍ – RS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Sociologia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lorena Holzmann

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Valmíria Carolina Piccinini – PPGA/ UFRGS

Profa. Dra. Marilis Lemos de Almeida – PPGS/ UFRGS

Prof. Dr. Antonio David Cattani – PPGS/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Concluir o curso de Mestrado em Sociologia era um sonho há muito almejado, mas ele só virou realidade com o apoio de algumas pessoas que participaram desta trajetória. Agradeço a todos aqueles que de alguma forma me ajudaram a realizar esse sonho, e em especial agradeço...

...a professora Lorena Holzmann, pela orientação dedicada e generosa;

...as professoras Arabela Campos Oliven pela delicadeza e carinho e Naira Lisboa Franzoi por mostrar o caminho e me fazer acreditar que era possível;

...aos trabalhadores e trabalhadoras da Cooperspuma, pela generosidade e acolhida;

...aos colegas do mestrado, pelas discussões que estimulavam a reflexão e pelos divertidos almoços no RU;

... a Milton Pantaleão e Paulo Lisandro Marques, o primeiro pelos contatos iniciais com o “mundo da Economia Solidária” e o segundo por me apresentar à Cooperspuma e atender sempre minhas ligações, mesmo estando em processo de finalização da sua dissertação de Mestrado.

...ao meu marido, Elói, pelos livros, pelos questionamentos, pela paciência e sobretudo, pelo incentivo e apoio nas horas difíceis;

...as minhas filhas, Milena e Jade, por suportarem minha “ausência” durante o período de realização do curso;

...a minha mãe, Rosemary e avó Nilda, pelo amor e exemplo de coragem.

DEDICATÓRIA

*À memória de Ney Guimarães, meu pai, um
trabalhador.*

*Então os filhos de Urizen deixaram o arado e o
ancinho, o tear,
O martelo e o cinzel, a régua e o compasso...
E todas as artes da vida foram trocadas pelas da
morte.*

*A ampulheta foi condenada porque sua arte
Era semelhante à habilidade do lavrador e da roda
d'água*

*Que levava água às cisternas, hoje quebradas e
queimadas*

*Porque sua arte era similar à dos pastores
E, em seu lugar surgiram rodas complicadas, roda
sem roda,*

*Para confundir os jovens em formação e para
submeter ao trabalho,*

*Dia e noite, as miríades por toda a Eternidade, que
devem limar*

*E polir o bronze e o ferro, hora após hora, num
acabamento laborioso,*

*Deixando-as na ignorância do sábio uso que
poderiam dar a seus dias*

*Envolvidas em tarefas tristes e enfadonhas por uma
mísera pitação de pão,*

*Imersas numa ignorância que as leva a tomar a
parte pelo todo.*

*E chamar a isso demonstração, cegas a todas as
regras simples da vida.*

William Blake

RESUMO

Esta dissertação interroga sobre as práticas de gestão dos trabalhadores associados em cooperativas pretensamente autogeridas, habituados ao trabalho em empresas heterogeridas; a investigação tem por objetivo comparar as concepções de trabalho autônomo e heterônomo no interior de uma Cooperativa de produção de espumas, colchões e tecidos em matelassê¹ denominada COOPERSPUMA localizada na cidade de Gravataí (RS). Originários de uma fábrica de colchões que fechou suas portas no ano de 2000 este grupo de trabalhadores depara-se com as dificuldades do trabalho numa nova configuração, *a empresa sem patrão*. Nos empreendimentos tidos como autogestionários trata-se de (re)construir uma nova forma de pensar e agir, de superar práticas anteriormente instituídas pela sociedade assalariada industrial. Oriundos de uma cultura individualista, competitiva e hierarquizada dentro das empresas, encontram-se despreparados para o exercício da cooperação e da participação. Estudos revelam o aumento considerável de cooperativas de trabalho e produção nos últimos anos no Brasil. Neste sentido, a pesquisa empírica torna-se relevante para o conhecimento da efetiva organização e das relações de trabalho que esses empreendimentos abrigam. Frente a um cenário de flexibilização do trabalho formal e fragilização dos direitos sociais, torna-se imprescindível a construção de uma agenda teórica que dê conta de entender e explicar este fenômeno. A investigação pretende auxiliar, também, no debate sobre o papel das cooperativas, debate hoje polarizado entre a visão pragmática de mera redução de custos empresariais e a alternativa de maior autonomia e democratização do trabalho para os trabalhadores na perspectiva da economia solidária (LIMA, 2004, p. 45-46).

Palavras-chave: autogestão; trabalho autônomo e heterônomo; gestão cooperativa.

¹ Matelassê é um tecido acolchoado e preso a um forro com pespontos formando desenhos em relevo, utilizado na fabricação de capas de colchões, edredons e jaquetas para o frio.

ABSTRACT

This thesis questions about the management practices of employees associated to cooperatives that intend to manage themselves self used to work in companies with a multiple management. The research aims to compare the conceptions of self and heteronomous work within a cooperative production of foams, mattresses and fabrics in matelasse² called COOPERSPUMA located in the city of Gravataí (RS). Originate from a mattress factory which closed its doors in 2000, this group of workers is facing the difficulties of working in a new configuration, without the company boss. In enterprises considered self managed the point is to (re) construct a new way of thinking and acting in order to overcome past practices imposed by the industry employed society. Came from an individualistic culture, competitive and hierarchical within companies, they are unprepared to pursue the cooperation and participation. Studies show the considerable increase of labour cooperatives and production in recent years in Brazil. In this sense, the empirical research becomes relevant to the knowledge of effective organization and the relations of work that these projects shelter. In front of a context of easing the formal work and weakening of social rights, it is essential to build a theoretical agenda that is able to understand and explain this phenomenon. The research also aims to help in the discussion on the role of cooperatives, something that is polarized today between the pragmatic vision of mere reduction of business costs and the alternative of greater autonomy and democratization of work for employees in the view of the social economy (Lima, 2004, p.45-46).

Keywords: Self management. Autonomous and heteronomous work. Cooperative management.

² matelasse is a quilted fabric attached to a lining with backstitchings forming designs in relief used in the manufacture mattresses coverings, bedding comforters and cold jacketsv

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planilha de Retiradas por Função	62
Quadro 2 – Número de associados presentes nas reuniões da Cooperspuma	110

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 O CENÁRIO	17
1.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO NAS DÉCADAS DE 1980 E 1990.....	17
1.2 ORIGENS HISTÓRICAS DA AUTOGESTÃO.....	23
1.3 AS EXPERIÊNCIAS COOPERATIVAS	26
1.4 HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO	29
1.5 A DIALÉTICA ENTRE EXPERIÊNCIA PERCEBIDA E EXPERIÊNCIA VIVIDA NA CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO COOPERATIVA.....	34
2 A FORMAÇÃO DA COOPERSPUMA	40
2.1 DA FÁBRICA À COOPERATIVA – PROCESSO DE FORMAÇÃO.....	40
2.2 OS PRODUTOS	43
2.3 OS “DIFERENTES” SÓCIOS-TRABALHADORES	45
2.4 POR QUE A COOPERATIVA? A OPÇÃO DOS TRABALHADORES	48
3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	53
3.1 A DIVISÃO DAS TAREFAS	53
3.2 ELABORAÇÃO E CUMPRIMENTO DAS NORMAS.....	61
3.3 OS VALORES DIFERENCIADOS DE REMUNERAÇÃO.....	63
3.4 O HORÁRIO DE TRABALHO	65
4 A REMUNERAÇÃO	69
4.1 A HIERARQUIA DOS RENDIMENTOS.....	69
5 A PARTICIPAÇÃO	76
5.1 OS ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO	76
5.2 AS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO	76
5.3 DECIDIR E PARTICIPAR. EM QUÊ?	78
5.4 A TOMADA DE DECISÕES – “ELES AINDA NÃO ESTÃO PREPARADOS”	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXO – Estatuto Social da Cooperspuma.....	93

INTRODUÇÃO

Estudos de casos sobre o fenômeno de apropriação da gestão do trabalho pelos próprios trabalhadores (empresas autogeridas³) apontam para as dificuldades encontradas por esses trabalhadores na assunção da autonomia⁴ e na participação democrática na organização do processo de produção e gestão desses empreendimentos.

Os trabalhadores deparam-se com um espaço de participação democrática inusitado na sua vivência laboral (HOLZMANN, 2000, p. 52) e precisam aprender a expor suas idéias e posicionarem-se quanto às decisões tomadas.

Os valores introjetados durante a vivência em empresas heterogeridas levam os trabalhadores a reproduzir as mesmas práticas em empresas que se propõem ao exercício da autogestão.

No estudo das cooperativas Coomec e Coofund, Holzmann (2000) observou que na fase de sua implantação a discussão plena, o uso da palavra e a defesa de pontos de vista pelo coletivo tornaram-se habituais, mas que “com o passar do tempo essas novas práticas foram recuando, limitando-se sua vigência ao espaço mais restrito das atividades cotidianas, no qual o pequeno grupo de trabalhadores de cada setor interagiu intimamente” (HOLZMANN, 2000, p. 53).

Da mesma forma, Tauille e Debaco (2002) reconhecem os obstáculos que se apresentam em romper com a lógica capitalista caracterizada pela relação concorrencial entre os trabalhadores. Eles têm conhecimento fragmentado dentro da fábrica, quem possui a visão integral é o gerente ou o proprietário; para viabilizar a autogestão é necessária a apropriação coletiva desse conhecimento.

³ Empresa autogerida é uma organização produtiva sobre a qual o poder de decisão último pertence de forma exclusiva a seus trabalhadores e é repartido de forma igualitária entre todos eles, quaisquer que sejam suas qualificações ou seus aportes em capital (ALBUQUERQUE, 2003, p. 24).

⁴ Por participação entende-se a ação de se informar, discutir e deliberar sobre todos os assuntos que afetam a vida do sujeito trabalhador. Por autonomia entende-se a capacidade interna (individual e coletiva) para se autodeterminar e se auto-realizar (PARRA, 2002, p. 141).

Considerando as dificuldades referentes à “cultura de firma” introjetada na concepção desses trabalhadores, os motivos que levam os trabalhadores a optar pelo trabalho em Cooperativa também propiciam pistas quanto aos impedimentos da prática da autogestão. A opção pela Cooperativa está fortemente associada à oportunidade de trabalho e renda, o que traduz uma lógica muito mais de sobrevivência que a busca por autonomia e possibilidades de participação democrática no interior do empreendimento. Portanto, a não predisposição de adesão ao projeto de autonomia no trabalho pode dificultar, e muito, a superação da lógica competitiva.

É o que cita Lima:

A criação de uma cultura associativa é um processo possível, mas lento, o que indica que as cooperativas refletirão, ainda por muito tempo, a falta de opção dos trabalhadores mais do que uma escolha efetiva pela autonomia e solidariedade. (LIMA, 2004, p. 58-59).

O presente trabalho pretende investigar até onde as práticas de gestão desenvolvidas na Cooperativa distanciam-se ou aproximam-se do conceito de autogestão em seu “tipo-ideal”. Nesse processo identificam-se as concepções de trabalho autônomo e heterônomo manifestadas a partir da vivência desses trabalhadores no dia-a-dia da Cooperativa.

O “tipo-ideal” de autogestão balizador da pesquisa foi construído a partir dos conceitos de autogestão e análises de estudos de casos citados no desenvolvimento da dissertação. Nesse sentido, a autogestão aplicada a empreendimentos cooperativos se realiza a partir de quatro critérios fundamentais: a) posse e/ou controle coletivo dos meios de produção; b) participação democrática na tomada de decisões; c) gestão e trabalho partilhados; d) divisão e distribuição do excedente entre os sócios-trabalhadores.

A partir desses critérios foi possível construir indicadores que nos possibilitaram investigar as práticas de gestão aplicadas no empreendimento. Nesse sentido, a pesquisa norteou-se para:

- a) identificar as motivações que levaram os trabalhadores a optar pela constituição de uma Cooperativa;
- b) verificar se a apropriação da tomada de decisões se dá de fato ou apenas no âmbito formal: como participam, quem participa e com que assiduidade;
- c) investigar a existência de regras disciplinares e estatutos: como foram elaboradas e como são cumpridas pelos trabalhadores;

- d) analisar a forma de definição de políticas de investimento, de remuneração, de gestão e de distribuição das sobras;
- e) verificar registros e informações sobre a predominância, na Cooperativa de sócio-trabalhadores;
- f) analisar a organização do trabalho: apropriação do saber do processo produtivo operacional e de gestão; manutenção ou não da divisão do trabalho;
- g) identificar entre os trabalhadores a existência de princípios cooperativistas e de autogestão;
- h) coletar dados pessoais dos trabalhadores (grau de escolaridade, idade, sexo e atividades exercidas no empreendimento e antes da Cooperativa, formação profissional).

A investigação trabalhou com a hipótese de que mesmo considerando que os valores e as práticas, vivenciadas sob o trabalho assalariado, permeiam e muitas vezes prevalecem nas relações de trabalho estabelecidas nessa nova configuração de produção coletiva, essa experiência auxilia na construção de uma forma peculiar de gerir a Cooperativa. Modelo que não pode ser considerado autogestão em sua concepção ideal, mas as experiências vividas no trabalho heterônomo possibilitam ao grupo, em parte, a rejeição dessas práticas e a construção de novas formas mais próximas ao processo de autogestão operária. A negação de algumas vivências do trabalho heterônomo auxilia na concepção de uma gestão coletiva.

A investigação foi desenvolvida na Cooperativa de produção Cooperativa dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Espuma, Colchões e Bordados em Tecidos Ltda. (Cooperspuma). Formada a partir do fechamento da fábrica de colchões, localizada na cidade de Gravataí, região metropolitana de Porto Alegre, a Cooperspuma adota formalmente o discurso da autogestão como forma de organização e produção⁵. Em setembro de 2006 foi realizada a primeira visita ao empreendimento. Naquele momento operavam-se algumas modificações na Cooperativa, como a aquisição de novas máquinas e a adoção da produção de espuma, pois até então ela limitava-se à confecção de tecidos para colchões. Naquela oportunidade obteve-se autorização para realizar a pesquisa. Novo encontro ocorreu no mês de agosto de 2007 quando foi iniciado o trabalho de campo, época em que a Cooperativa estava constituída de 23 trabalhadores, mas dentre esses apenas 13 trabalhavam no empreendimento.

⁵ Conforme consta no Cap. II, art. 2º do Estatuto da Cooperspuma que trata Do Objetivo Social e Prerrogativas: A Cooperativa tem por objetivos a defesa, divulgação e aplicação dos princípios cooperativista, trabalhando a cultura autogestionária, visando à defesa do bem-estar econômico e social de seus associados, comunidade e da natureza como um todo [...].

A Cooperspuma foi fundada no dia 6 de outubro de 2001 e não mais se situava no local onde teve início a Cooperativa⁶, foi preciso mudar, procurar um pavilhão maior e com aluguel mais acessível, pois ela havia deixado de receber subsídio da Prefeitura da cidade de Gravataí. Estava instalada em um pavilhão de aproximadamente 1.500 m² em um local mais afastado do centro, até pouco tempo exclusivamente zona rural da cidade, mas que aos poucos vai dando lugar ao urbano, com vilas e loteamentos dividindo espaço com pequenos sítios.

Dentro do pavilhão, divisórias separam a administração da produção. É também ali que funcionam a cozinha e o refeitório. Ao fundo, vestiário e banheiro. A bordadeira, máquina principal é a primeira a ser vista. Enormes rolos de tecidos passam por suas agulhas e linhas desenhando bordados geométricos. Essa máquina havia sido adquirida há poucos meses, mais moderna que a bordadeira pioneira, concedida pela Justiça do Trabalho como forma de indenização das parcelas trabalhistas impagas pela Tecno Sono. A nova bordadeira possui um sistema informatizado que permite programar o desenho do bordado, o que a distingue da máquina antiga em agilidade de produção. Logo adiante estão as máquinas de costura, mesas, e equipamentos para embalar os colchões. Mais ao fundo, em local separado realiza-se o processo químico que dará origem ao bloco de espuma. Ainda no espaço da fábrica, no fundo à esquerda fica a máquina de laminação usada para cortar os blocos de espuma.

Naquela ocasião, trabalhavam na Cooperativa sete associados, sendo uma cooperada na administração, três na máquina bordadeira (dois homens e uma mulher), uma cooperada na costura e embalagem de colchões e dois cooperados na máquina laminadora. À noite trabalhavam mais duas cooperadas na bordadeira e dois que exerciam tarefas de vigilância revezando-se semanalmente. Faziam parte do grupo de efetivos ainda um administrador, que também exercia o cargo de Coordenador Geral e um cooperado responsável pelo processo químico de fazer a espuma. Esse último comparecia pelo menos duas vezes por semana apenas para, como eles denominavam, “fazer a química”. Participando da produção da Cooperativa, naquele período, encontramos treze trabalhadores de um total de vinte e três associados⁷. Conforme relato dos trabalhadores da Cooperspuma, “os que estão de fora” não participam diretamente das atividades produtivas e de gerenciamento. Essa divisão entre os cooperados, influenciará nas decisões internas da Cooperativa.

⁶ Ainda quando da minha primeira visita à Cooperspuma, ela localizava-se na Av. Centenário, 1628, no Bairro Passo das Pedras, em Gravataí.

⁷ Desses vinte e três, dois associaram-se durante o mês de agosto de 2007, justamente no período em que estava sendo realizada a pesquisa de campo.

Conforme proposto no projeto, foi utilizada uma abordagem qualitativa para a coleta e análise de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas individuais, complementadas com observação não-participante e coletas de dados documentais (estatutos, regulamentos, atas e publicações). Foi realizado um total de 19 entrevistas com os associados da Cooperspuma. Desses, apenas nove estavam inseridos no processo produtivo e os demais compareciam eventualmente, quase sempre em situações formais, tais como Assembléias e eleições. Utilizou-se diário de campo para registrar as impressões após cada entrevista, assembléias e reuniões e mesmo as conversas informais, que muitas vezes foram de uma riqueza muito maior que as informações colhidas nas entrevistas. Interações ocorridas durante um “passeio” pelo ambiente da produção proporcionaram ao trabalhador oportunidade de relatar episódios e problemas do cotidiano do trabalho de forma descontraída. Também entre um intervalo para um cafezinho ou chimarrão, e até mesmo na carona de volta para a casa ou durante a viagem de ônibus. Momentos bastante ricos em informações que brotavam sem grandes esforços do pesquisador.

O trabalho de campo foi realizado durante o mês de agosto de 2007. Participou-se de uma Assembléia no mês de setembro de 2007 e as entrevistas com os sócios não inseridos no processo produtivo aconteceram no mês de janeiro de 2008. Também nesse período foram realizados alguns contatos telefônicos com a Cooperativa a fim de conferir dados sobre a produção.

Na verificação dos dados foi aplicado o método de análise de conteúdo. Nesse método considera-se o discurso do entrevistado como mais um dado da pesquisa que se junta aos da observação e da análise de documentos. Técnica que possibilita salientar a dimensão subjetiva expressa pelos entrevistados “buscando estabelecer os significados das comunicações” (CORTES, 1998, p. 31).

Na interpretação dos dados a fim de possibilitar maior visibilidade na construção dos argumentos de conclusão da pesquisa, foi aplicada a técnica “mapa de associação de idéias”, conforme demonstrado por Spink e Lima⁸ (1999, p. 07).

O desenvolvimento do presente trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta o cenário das transformações do mundo do trabalho nas últimas duas décadas, consequência de uma reestruturação produtiva baseada em um novo padrão de acumulação de capital – a acumulação flexível. Esse processo desencadeia, entre outros fenômenos, o fechamento de inúmeras fábricas, culminando com uma crise de desemprego e

⁸ Esta técnica, aliada às “árvores de associação” e “linhas narrativas”, consiste em instrumento de visualização que auxilia tanto no processo de interpretação como no processo de comunicação entre pares.

acentuada proliferação de subempregos, trabalho precário, desprovidos de proteção ou direito social. É nesse contexto que ressurgem em vários países da América Latina as cooperativas e as práticas autogestionárias organizadas, principalmente, em cooperativas de produção que emergem de antigas empresas falidas.

Mais adiante, abordam-se as origens históricas da autogestão e o desenvolvimento de sua base teórica a partir do século XIX, com Robert Owen e Charles Fourier, passando por Proudhon, Bakunin e os conselhos operários teorizados por Gramsci. O ponto seguinte trata das experiências cooperativas e seus diversos sentidos e segmentos. Ainda neste capítulo são apresentados os conceitos de heterogestão e autogestão tanto na forma mais estrita, caracterizada especificamente pela distribuição do poder entre todos os participantes, divisão do trabalho entre os que concebem e os que executam, relações de subordinação, grau de autonomia sobre controle do processo de trabalho pelos trabalhadores, quanto em sua forma mais abrangente preconizada pelo sistema de produção e distribuição de excedentes adotado por toda a sociedade. Fechamos o capítulo com o conceito de socialização primária e secundária em Berger e Luckmann (2004) para explicar a interiorização de valores e saberes processados por outros significativos através de organizações especializadas, nesse caso especificamente, a fábrica e a relação dialética que se processa quando o trabalhador habituado às práticas da empresa heterogerida insere-se em um empreendimento de gestão coletiva. A nova realidade objetiva (o trabalho autogestionário) entra em conflito com a realidade subjetiva do trabalhador (apreendida na socialização secundária). A experiência desses trabalhadores, no sentido abordado por Edward Palmer Thompson, é resultado de uma interação dialética entre o ser social (o sujeito com toda sua vivência) e a sua consciência social (a forma como ele percebe essas vivências). Para o autor,

os valores não são “pensados”, nem “chamados”, são vividos, e surgem dentro do mesmo vínculo com a vida material e as relações materiais em que surgem as nossas idéias. São as normas, regras, expectativas, etc. necessárias e aprendidas (apreendidas no sentimento) no “habitus” de viver; e aprendidas, em primeiro lugar na família, no trabalho e na comunidade imediata. Sem esse aprendizado a vida social não poderia ser mantida e toda a produção cessaria. (THOMPSON, 1981, p. 194).

No segundo capítulo analisa-se o processo de formação da Cooperspuma a partir da fábrica de colchões Tecnosono, o tipo de produtos e a forma que o produzem e comercializam, a identificação dos “diferentes” sócios que compõem a Cooperativa e os motivos que levaram esses trabalhadores a constituir o empreendimento.

O terceiro capítulo trata da organização do trabalho, da divisão das tarefas, da forma de elaboração e do cumprimento das normas e como a parcelização⁹ das atividades está diretamente ligada à hierarquia das funções.

No quarto capítulo aborda-se sobre a diferença de remuneração entre os cooperados. Constatou-se a existência de uma lógica econômica entre o grupo, que justifica essa diferença pelo argumento do grau de dificuldade na concepção do trabalho e pela competência e qualificação profissional de cada trabalhador. A divisão entre os que ganham mais e os que ganham menos resultará uma disputa que será resolvida quando da eleição para o novo Conselho Deliberativo da Cooperativa.

As formas como os trabalhadores se manifestam e participam dos processos decisórios da Cooperativa serão demonstradas no capítulo cinco, que trata da participação. Nas considerações finais apresenta-se uma síntese do resultado da investigação.

⁹ A parcelização das atividades está relacionada à realização do trabalho de forma segmentada, na qual cada um faz "o seu trabalho".

1 O CENÁRIO

1.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO NAS DÉCADAS DE 1980 E 1990

Nos anos 1970 e 1980 os países capitalistas centrais foram atingidos pela nova crise do capital¹⁰, situação precursora do que será denominado o novo complexo de reestruturação produtiva. Além da implantação de novos padrões de gestão da força de trabalho (*just-in-time*, *Kanban*, CCQs, Programas de Qualidade Total, reengenharia, *downsizing*) ocorre uma divisão internacional do trabalho levando a concentração do capital a uma escala planetária.¹¹

Era necessária uma reestruturação institucional, não para a introdução de uma determinada tecnologia, mas para restaurar o controle sobre o processo de trabalho. Só com a restauração da lucratividade poderia o novo capital se tornar disponível para novos investimentos, e só com a restauração do controle do processo de trabalho poderiam esses novos investimentos se mostrar lucrativos. Assim, a reestruturação institucional foi imposta pela crise da reprodução capitalista – e não pelos requisitos de qualquer tecnologia particular. (CLARKE, 1991, p. 148).

Até o final dos anos 1970 o paradigma industrial utilizado era o taylorista-fordista, vinculado ao processo de produção em massa de bens homogêneos, em ritmo seriado e em linhas rígidas, grandes estoques, com uma organização do trabalho vertical, alto grau de especialização das tarefas e produção voltada para o consumo de massa de bens duráveis: a sociedade de consumo (HARVEY, 2006). “Essa produção em massa favorecia um barateamento dos preços, sendo ampliado, desse modo, o consumo também era em massa, e, por conseguinte, incrementados os salários dos operários” (ANTUNES e POCHMANN, 2007, p. 197).

A partir da mundialização do capital ocorre a mudança para um novo padrão de acumulação do capital – a acumulação flexível¹² – cujo “modelo predominante” é o

¹⁰ O cenário dos chamados anos dourados, anos 1940/1960 marcados pela vigência do *Welfare State*, principalmente nos países da Europa Ocidental e ascensão do padrão taylorista e fordista nos EUA desde os anos 1920, estavam chegando ao final. A crise estrutural do sistema produtivo, denominada pela mídia por “crise do petróleo” passou a exigir uma reformulação no sistema de produção de mercadorias (ANTUNES e POCHMANN, 2007).

¹¹ “Essa transformação estrutural – que deslanchou a chamada reestruturação produtiva em escala global – teve forte incremento após as vitórias do neoliberalismo de Margareth Thatcher, na Inglaterra, e de Ronald Reagan, nos Estados Unidos, quando um novo receituário, um novo desenho ideopolítico, apresentou-se como alternativa em substituição do *Welfare State*. Começava a se expandir a pragmática neoliberal” (idem).

¹² Foram várias experiências neste sentido: na Suécia (em Kalmar); no Norte da Itália, a “Terceira Itália”; na Califórnia, nos EUA; no Reino Unido, na Alemanha e em diversos outros países e regiões. David Harvey (1992) chamou de era da “acumulação flexível”, garantir a acumulação de forma cada vez mais flexível (idem).

toyotismo. Essas transformações modificarão o cenário do mundo do trabalho. Além da implantação de novas modalidades de gestão, ocorre uma descentralização da produção, caracterizada por realocações industriais e uma expansão no sistema de terceirizações que passa a atender não apenas atividades suplementares da produção, mas vincular-se diretamente a ela. Este novo arranjo pode ser considerado como uma nova investida do capital sobre a produção que vai atingir objetiva e subjetivamente o mundo do trabalho.

Obviamente, essas transformações tiveram reflexos diretos no Brasil¹³. É bem verdade que no Brasil não se constituiu a “sociedade salarial”¹⁴ nos mesmos moldes dos países capitalistas centrais, principalmente nas sociedades européias. O regime de acumulação fordista brasileiro caracteriza-se por um “fordismo capenga”, no qual o “pólo dinâmico da economia” (aquele que provê os bens de consumo duráveis) produziu para uma pequena parcela da população, não conseguindo estabelecer um verdadeiro consumo de massa de bens de primeira mão (TAUILE, 1998).

De toda a forma, a partir dos anos 1980, o Brasil precisa se adaptar às exigências do mercado internacional. É a partir desse contexto que algumas empresas, principalmente a indústria automobilística, passam a adotar o novo padrão organizacional e tecnológico – o toyotismo. Alves (2005) denomina esse novo complexo de reestruturação produtiva no Brasil de “toyotismo restrito” porque será aplicado de forma restrita e incipiente no processo produtivo, diferentemente do toyotismo instaurado nos países centrais capitalistas¹⁵. A categoria flexibilidade será o mote da nova forma de acumulação do capital. Essa flexibilidade abrange tanto a mundialização do capital por meio das corporações transnacionais quanto a flexibilização da força de trabalho relativa à legislação dos contratos de trabalho. Sobre esse fator Alves (2005) vai dizer que

¹³ Desde o segundo pós-guerra até os dias atuais o Brasil passou por três surtos de reestruturação produtiva. O primeiro ocorreu logo após 1945 vinculado à instauração da grande indústria de perfil taylorista-fordista, alcançando seu apogeu em meados dos anos 1950, no governo Kubitschek, representando a época do desenvolvimentismo. O segundo ocorreu na passagem para os anos 1970, durante a ditadura militar, o chamado “milagre brasileiro”, decorrência dos impulsos da industrialização iniciados nos anos 1950. O terceiro processo de reestruturação produtiva vincula-se à época de crise do capitalismo brasileiro, ocorre a partir dos anos 1980 impulsionando-se na década de 1990 sob a era neoliberal (ALVES, 2005).

¹⁴ “A sociedade salarial é, sobretudo, uma sociedade na qual a maioria dos sujeitos sociais tem sua inserção social relacionada ao lugar que ocupam no salariado, ou seja, não somente sua renda, mas também seu *status*, sua proteção, sua identidade”. A sociedade salarial na concepção de Castel está associada à seguridade ligada ao trabalho, e não somente à propriedade, ao patrimônio (CASTEL, ROBERT, 2000, p. 243).

¹⁵ “É apenas na década de 1930 que o capitalismo no Brasil tende a se integrar no processo da Segunda Revolução Industrial, ainda como “industrialização restringida”; razão pela qual alguns autores o consideram um capitalismo hipertardio, pois segue uma trajetória distinta dos países da Europa Ocidental e dos Estados Unidos, de caráter clássico, ou da Alemanha e do Japão, de caráter tardio (CHASIN, 1985). Na verdade o processo de industrialização brasileira desenvolveu-se sob a determinação estrutural do capitalismo mundial, sem nunca ter conseguido romper sua condição de país subordinado aos pólos do capitalismo desenvolvido” (ALVES, 2005, p. 104).

é a flexibilidade da força de trabalho que expressa a necessidade imperiosa de o capital subsumir – ou ainda, submeter e subordinar – o trabalho assalariado à lógica da valorização, pela perpétua sublevação da produção (e reprodução) de mercadorias (até, e principalmente, da força de trabalho). É por isso que a acumulação flexível se apóia, sobretudo, na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho (e, ainda, dos produtos e padrões de consumo). É a flexibilidade do trabalho, compreendida como a plena capacidade de o capital tornar domável, complacente e submissa a força de trabalho, que irá caracterizar, como veremos, o “momento predominante” do complexo de reestruturação produtiva. Sendo assim, o debate sobre a flexibilidade é vinculado ao chamado “modelo japonês” ou, mais precisamente, ao modo “toyotista” de organização e gestão da produção”. (ALVES, 2005, p. 25).

Dessa forma, durante a década de 1980, uma parcela do mundo do trabalho no Brasil foi atingida pelo novo complexo de reestruturação produtiva (principalmente a classe operária vinculada à metalurgia do setor automotivo). Assim mesmo, nessas empresas, o modelo japonês restringe-se a técnicas como *just-in-time*, *kanban*, CCQs, controle de qualidade total, programas de participação. No entanto, a partir dos anos 1990 um novo padrão de flexibilidade da produção será adotado, caracterizado pela descentralização produtiva (adoção de condomínios modulares e condomínios industriais, como nova forma de terceirização na indústria) e a flexibilidade dos contratos de trabalho (bancos de horas, subcontratação, aprovação da Lei do Contrato Temporário em 1998, rotatividade da força de trabalho, terceirização, “arrocho salarial”). Segundo Alves (2005), a partir dos anos 1990 há a busca por um toyotismo sistêmico, que dentre suas características está o aprofundamento dos “nexos contingentes do toyotismo”, mas principalmente a implantação de novos sistemas de pagamento e a terceirização e acima de tudo, “procura desenvolver um dos objetivos supremos da produção capitalista sob a mundialização do capital: uma nova captura da subjetividade operária pelo capital” (ALVES, 2005, p. 201).

Enquanto no modelo fordista o trabalhador necessitava de controle e disciplinamento para realizar suas tarefas, no novo modelo é dada ênfase à co-responsabilidade do trabalhador. O treinamento deixa de ter um caráter técnico-operacional e passa a ter um caráter comportamental (ou motivacional).

A princípio, o toyotismo pode aparecer como mera operação organizacional, entretanto, é por meio dele, da nova racionalização organizacional da produção (e do trabalho) capitalista, que é repostos, num grau superior, um novo modo de captura da subjetividade operária, uma “subordinação formal-intelectual” (no bojo da subsunção real do trabalho ao capital) adequada a época da pós-grande indústria. Na passagem para a nova etapa da acumulação capitalista, busca-se construir um novo padrão de hegemonia do capital na produção. (ALVES, 2005, p. 12).

Não se pode dizer que na passagem do sistema taylorista-fordista para o toyotismo houve uma ruptura radical, até porque as modificações não ocorreram de forma linear e homogênea. Ainda hoje podem ser encontradas fábricas que utilizam uma miscelânea de protocolos organizacionais característicos dos três processos. Às vezes, os protocolos do toyotismo são aplicados a alguns setores da fábrica, enquanto outros permanecem com sistemas fordistas. Mesmo assim, verificam-se algumas rupturas (ALVES, 2005) mais de caráter geral na passagem de um processo para outro. Basicamente quanto a: (a) **linearização da produção** – enquanto no taylorismo-fordismo as tarefas de produção são separadas do controle de qualidade, no toyotismo o trabalhador deverá ser polivalente, existe a exigência de uma flexibilidade interna, o que contribuirá para o paradigma da “fábrica enxuta”; (b) **a gestão pelo estoque e a concepção de fábrica mínima** – no taylorismo e, principalmente, no fordismo, o objetivo é standartizar a produção e produzir sem importar-se com a demanda, mas no toyotismo a fábrica funcionará na gestão pelo estoque. A fábrica só produz o que já está vendido, pois é a oferta que determina a produção; (c) **o “engajamento estimulado”** – no toyotismo, a eficácia do conjunto do sistema não depende da velocidade ou rapidez do operário individual, mas da integração ou “engajamento estimulado”. Enquanto no taylorismo-fordismo são necessários supervisores e contramestres para controlar o trabalho, no toyotismo o controle está incorporado à subjetividade operária; cada um é supervisor do outro, se um falha, a equipe toda perde. Nesse ponto o toyotismo possui uma densidade manipuladora maior que em outros períodos do capitalismo; (d) **a integração “orgânica”** – no fordismo podemos denominar a integração do empregado à fábrica como “mecânica”, pois ele é “bombardeado” com folhetos explicativos e regulamentos sobre como proceder na fábrica e até fora dela; impunha-se uma moral do trabalhador de fábrica; no toyotismo essa integração se dá de forma “orgânica”, pois atinge não só seu saber específico, mas seu conhecimento, no sentido que o trabalhador sente-se parte da fábrica, “pensa” a fábrica, precisa ser pró-ativo e entender de tudo um pouco. Essa prática contribui para evitar conflitos entre patrão/empregado e ainda na apropriação integral do saber do trabalhador sem que este receba nenhum pagamento por isso; (e) **“externalização” das atividades produtivas** – enquanto no fordismo existe uma verticalização de todo o processo produtivo, incluindo desde a produção até a distribuição, no toyotismo encontra-se a distribuição horizontal destes processos. Uma fragmentação sistêmica na qual pequenas empresas subcontratadas ou de fornecedores irão abastecer a empresa central. Estabelece-se uma relação de dependência com a mesma lógica de instabilidade das relações capital/trabalho. É importante destacar que todas essas características têm por finalidade adaptar o processo de trabalho ao controle do capital.

A natureza do toyotismo, ou da ideologia do neoprodutivismo, apesar de basear-se na introdução de novas tecnologias microeletrônicas na produção (o “trabalho morto”), sua maior preocupação ainda é manipular e constituir um novo tipo de exploração do trabalho vivo. (ALVES, 2005, p. 64).

A acumulação flexível e o novo processo de reestruturação alcançaram seu objetivo, ou seja, a fragilização dos trabalhadores assalariados e desestabilização de todo o mercado do trabalho com a ampliação do desemprego estrutural, agora atingindo também os empregados qualificados; a contínua precarização do trabalho, com o advento das terceirizações concebendo um empregado de “2ª classe”, não-sindicalizado, sem garantias trabalhistas e a “imposição” da flexibilização nos contratos de trabalho. Na verdade a acumulação flexível apóia-se na flexibilidade dos processos de trabalho e mercados de trabalho. Flexibilização significa liberdade da empresa para desempregar trabalhadores, sem penalidades, sempre que as vendas diminuïrem, reduzir horário de trabalho ou aumentar horas de trabalho sem remuneração (banco de horas), pagar salários abaixo do valor de mercado. Principalmente nos países centrais a partir dos anos 1990 intensifica-se o que Beynon vai chamar de “ascensão dos trabalhadores hifenizados” a força de trabalho composta de trabalhadores em tempo parcial (*part-time-workers*), temporários (*temporary-workers*), em emprego casual (*casual-workers*) ou mesmo por conta própria (*self-employed-worker*) (BEYNON, 1997).

Segundo Marques,

como decorrência destes processos, o trabalho no capitalismo passa por uma profunda crise. A crise do desemprego, que produz uma cisão no tecido social entre uma minoria que conserva sua relação salarial em empregos com um alto valor agregado de conhecimento, e uma ampla maioria que fica fora do mercado de trabalho ou que permanece nele através de condições como de subempregos, trabalho precário, com baixo nível salarial e sem nenhuma proteção ou direito social. Também podemos destacar que a geração de empregos nessa conjuntura é marcada pela criação de postos de trabalho com pouco requisito de qualificação com baixa remuneração. (MARQUES, 2006, p. 6).

O complexo de reestruturação produziu, também, uma crise sem precedentes no sindicalismo. No Brasil, isto fica bastante perceptível a partir dos anos 1990. Alves (2000) caracteriza esta crise não só pela perda de representatividade e a crescente dificuldade de agregar interesses, mas principalmente pela formação de uma nova estrutura organizacional na maioria dos sindicatos com estratégias “neocorporativas de cariz propositivo”. Mas a maior consequência dessa crise, segundo o autor, é a “debilitação político-ideológica da perspectiva de classe” (ALVES, 2005, p. 12). A renúncia de um antagonismo de classe no plano da produção é a consequência mais marcante dessa crise, o que alguns autores consideram

apenas como uma “solução política” para a crise do sindicalismo (ALVES, 2005, p. 15). O novo complexo de reestruturação produtiva capturou a subjetividade do trabalhador. Ele não percebe o antagonismo de classes, é como se todos estivessem no mesmo barco. Trabalhadores, sindicatos e capitalistas lutando juntos por uma “concertação social”. Os trabalhadores não conseguem enxergar o lado perverso na nova reestruturação que torna o mundo do trabalho cada vez mais precário. A nova reestruturação não passa de uma nova forma de dominação do capital sobre o trabalho.

Frente a todas essas transformações, a década de 1990 passa a denominar-se “década do desemprego”. Acentuam-se fenômenos que já existiam em outras décadas, como a proliferação de pequenas e microempresas, o trabalho informal e as cooperativas. (NAKAMO, 2000).

Ressurgem em vários países da América Latina as práticas autogestionárias nos mais diferentes tipos de empreendimentos¹⁶. Além de experiências no Uruguai, Venezuela e Brasil, é na Argentina que as “empresas recuperadas por trabalhadores” ganham destaque. No período de 2000-2001, esse país vive uma das maiores crises econômicas de sua história, resultando no fechamento de milhares de empresas.

Na concepção de Marques,

o que deu notoriedade ao caso argentino foi a multiplicação acelerada de experiências como resultado de uma das maiores mobilizações de massa da história daquele país, sendo esta a principal diferença em relação aos processos de recuperação de fábricas dos outros países, pois os motivos para a multiplicação do fenômeno foram os mesmos, ou seja, o aumento do desemprego como consequência das políticas neoliberais aplicadas por sucessivos governos desde o início da década. (MARQUES, 2006, p. 8).

No Brasil, a retomada dos empreendimentos cooperativos, principalmente de trabalho e produção, teve início a partir do final dos anos 1980¹⁷, também resultado das políticas liberalizantes da época, que se por um lado, contiveram o processo superinflacionário local, por outro fizeram com que aumentasse o número de falências e o desemprego na economia brasileira (TAUILE; RODRIGUES, 2006). Inerente a esse fenômeno, surgem organizações com o objetivo de buscar alternativas para o desemprego, a serem produzidas para e junto

¹⁶ Em sua maioria, cooperativas de produção que emergem de antigas empresas falidas.

¹⁷ Para Singer surge neste período a Economia Solidária no Brasil, “provavelmente como resposta à grande crise de 1981/83, quando muitas indústrias, inclusive de grande porte, pedem concordata e entram em processo falimentar. É desta época a formação das cooperativas que assumem a indústria Wallig de fogões, em Porto Alegre, a Cooperminas, que explora uma mina de carvão falida em Criciúma (Santa Catarina) e as cooperativas que operam as fábricas (em Recife e em São José dos Campos) da antiga tecelagem Parahyba de cobertores” (SINGER, 2005, p. 87).

com os trabalhadores (NAKAMO, 2000). Nesse sentido, acontece em 1994, na cidade de São Paulo, o 1º Encontro dos Trabalhadores em Autogestão, com a participação de representantes de seis empresas. Desse encontro decidiu-se criar a Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG)¹⁸ com a finalidade de apoiar os trabalhadores associados e promover a formação profissional e empresarial.

Fundada em 2001, a Cooperspuma surge justamente neste contexto – a partir da falência de uma empresa heterogerida. Formalmente concebida a partir de princípios autogestionários, seus trabalhadores passam a gerir a Cooperativa enfrentando todos os desafios e dificuldades que a atividade impõe.

1.2 ORIGENS HISTÓRICAS DA AUTOGESTÃO

No século XIX socialistas utópicos, anarquistas, marxistas e pensadores libertários desenvolveram as bases teóricas da autogestão.

Entre os socialistas utópicos, Robert Owen (1771-1858) e Charles Fourier (1772-1837) concebiam um modelo de sociedade contraposto ao capitalista.

Owen¹⁹ idealizava a sociedade como uma federação de comunidades cooperativas governadas pelos próprios produtores. A partir da aquisição de uma fábrica de algodão formou uma comunidade Cooperativa em New Lanark, Escócia. Não obtendo pleno sucesso no projeto, em 1825 vai para Indiana (USA) e funda uma comunidade semelhante em New Harmony – primeira aldeia Cooperativa de que se tem notícia. O empreendimento sofre sucessivas cisões e, em 1829, desiludido, Owen volta à Inglaterra. Mas durante sua estada nos USA, seus discípulos passaram a pôr em prática as idéias dele, constituindo várias aldeias cooperativas nos moldes owenistas. Essas comunidades servirão mais tarde de inspiração para o movimento cooperativista e os kibutzim israelenses.

Na França, François Marie Charles Fourier defendia a passagem do capitalismo para o socialismo sem que houvesse violência, a partir de pequenas iniciativas e experiências socialistas baseadas nas falanges e falanstérios – fazendas de produção e consumo coletivos.

¹⁸ Para a entidade são valores intrínsecos ao cooperativismo: a solidariedade mútua e a gestão democrática e competente (ANTEAG, 2007).

¹⁹ Em 1817, Owen apresentou um plano ao governo britânico para que os fundos de sustento dos pobres, cujo número estava se multiplicando, em vez de serem meramente distribuídos, fossem invertidos na compra de terras e construções de Aldeias Cooperativas, em cada uma das quais viveriam cerca de 1.200 pessoas trabalhando na terra e em indústrias, produzindo assim a sua própria subsistência. Os excedentes de produção poderiam ser trocados entre as Aldeias (SINGER, 2006, p. 25).

Compartilhava com Rousseau a idéia de que o homem nasce bom, sendo corrompido pela sociedade. Dessa forma, os falanstérios seriam comunidades com pequenos grupos que produziriam um fundo comum e a divisão das riquezas ocorreria em função da contribuição de cada um. Nos falanstérios desenvolvidos em um contexto agrícola, existiriam bibliotecas, escolas, teatros, armazéns, para uso de toda a comunidade, eliminando as diferenças entre campo e cidade (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006). O sistema de Fourier é uma variedade de socialismo de mercado, centrado na liberdade individual, na livre escolha dos trabalhos, organizados em equipes e na propriedade por ações dos meios de produção. O sistema é coerente: para que a liberdade humana culmine na paixão pelo trabalho é necessário que ninguém dependa dele para viver, o que requer uma renda cidadã que garanta a todos uma sobrevivência digna. A idéia de que todos deveriam viver em comunidades autogeridas torna o Estado dispensável, o que faz de Fourier um predecessor dos anarquistas (SINGER, 2006, p. 37).

O operário Pierre Joseph Proudhon, anarquista e socialista libertário, propõe uma organização social baseada na cooperação. Concebia uma organização federalista no âmbito político e a prática do mutualismo na esfera econômica. Proudhon considerava a propriedade um roubo, responsável por toda a tirania e dominação do homem sobre o homem. Crítico do comunismo estatal, considerado por ele ineficaz e desvirtuado pelo poder político, entendia que os problemas sociais não seriam resolvidos politicamente, pois suas origens eram econômicas.

Por sua vez Mikhail Bakunin, outro socialista libertário defensor de uma sociedade autogerida, era crítico do autoritarismo e também negava o Estado e a Igreja. Defendia que a liberdade só pode ser vivida em conjunto, uma pessoa só seria livre se as outras também fossem. Mas, isto só seria possível com abolição de classes e igualdade de oportunidades entre todos. “Para superar a condição servil do homem em face da subordinação do trabalho ao capital, afirmava que a luta política devia estar direcionada para a emancipação do trabalho” (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006, p. 298). Mesmo não acreditando no potencial das cooperativas, reconhecia que tais formas de organização poderiam ajudar a preparar as organizações do futuro.

Na concepção de Karl Marx, as cooperativas “não eram uma forma perfeita de ruptura, pois os trabalhadores, em vez de estarem submetidos ao domínio do capitalista, assumiam o papel de seus próprios capitalistas, gerando mais-valia para si mesmos” (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006, p. 298).

No entanto, no Discurso Inaugural da Associação Internacional de Trabalhadores²⁰, redigido em 1864, Marx destaca a importância das fábricas cooperativas. Considera as experiências do “movimento cooperativista” no período de 1848 a 1864 uma vitória da economia política do trabalho sobre a economia política da propriedade.

O valor destas grandes experiências sociais não pode ser exagerado. Mostraram com fatos, em vez de argumentos, que a produção em larga escala e de acordo com os requisitos da ciência moderna pode ser prosseguida sem a existência de uma classe de patrões empregando uma classe de braços; que, para dar fruto, os meios de trabalho não precisam de ser monopolizados como meios de domínio sobre e de extorsão contra o próprio trabalhador e que, tal como o trabalho escravo, tal como o trabalho servil, o trabalho assalariado não é senão uma forma transitória e inferior, destinada a desaparecer ante o trabalho associado desempenhando a sua tarefa com uma mão voluntariosa, um espírito pronto e um coração alegre. Na Inglaterra, os germens do sistema cooperativo foram semeados por Robert Owen; as experiências dos operários, tentadas no Continente, foram, de fato, o resultado prático das teorias, não inventadas, mas proclamadas em alta voz, em 1848. (MARX, 2007, s/p.).

Mesmo considerando o valor das cooperativas e a possibilidade de o trabalho associado superar a submissão dos trabalhadores frente aos patrões, Marx preconizava que esses esforços deveriam ser ampliados nacionalmente e o poder político deveria passar às mãos dos trabalhadores, caso contrário “nunca será capaz de parar o crescimento em progressão geométrica do monopólio, de libertar as massas, nem sequer de aliviar perceptivelmente a carga das suas misérias” (MARX, 2007, s/p.).

Seguidora de Marx, Rosa Luxemburg, concebia as cooperativas como formas “híbridas” dentro do capitalismo, “em permanente contradição com o sistema dominante, em função das leis do mercado a que teriam de submeter-se” (GUIMARÃES, 2006, p. 39). As leis de mercado dominam por completo o processo de produção reduzindo o poder de barganha dos trabalhadores, subjugados e obrigados a submeterem-se constantemente à concorrência impiedosa, determinante dos processos produtivos. Exatamente por não serem capazes de atacar as bases do capital, as cooperativas não representavam uma ruptura com o capitalismo. Em contraposição aos sindicatos tradicionais, os trabalhadores deveriam organizar-se em comitês de greve e conselhos operários.

²⁰ Em 28 de setembro de 1864 foi realizada uma grande reunião pública internacional de operários em Londres no St. Martin's Hall. Nesta reunião foi fundada a Associação Internacional dos Trabalhadores, posteriormente conhecida como Primeira Internacional. Karl Marx foi eleito para o Comitê Provisório. Na primeira reunião do Comitê, em 5 de outubro, Marx integrou a comissão responsável por redigir o programa da Internacional. Doente, não pode participar dos trabalhos e a comissão prepara um documento seguindo as idéias de Owen e Mazzini. A 20 de outubro recebe este documento para revisar e então escreve outros dois: Discurso Inaugural da Associação Internacional dos Trabalhadores e os Estatutos Provisórios da Associação, aprovados em sessão da comissão em 27 de outubro e em primeiro de novembro de aprovados pelo Comitê Provisório (www.pco.org.br/biblioteca/origens/discurso.htm).

Na visão de Luxemburg (1986), existem duas possibilidades para as cooperativas de produção: ceder às pressões do sistema e tornar-se uma empresa capitalista, renunciando, portanto, ao ideário cooperativista autogestionário ou à dissolução, no caso de os interesses dos trabalhadores serem mais fortes e eles optarem por ficar desempregados a se auto-explorarem na Cooperativa. É nessa contradição que o empreendimento cooperativo acaba fracassando. (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006, p. 300).

Antônio Gramsci (1891-1937) “defensor da democracia operária direta e combatente das correntes reformistas” apostava na organização dos trabalhadores. “As Comissões Internas de Fábrica seriam o organismo de representação de todos aqueles que trabalham na fábrica na qual cada trabalhador poderia escolher e ser escolhido como representante” (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006, p. 300).

O trabalho coletivo organizado levaria ao controle de toda a produção e promoveria o florescimento dos Conselhos de Fábrica, etapa evolutiva das Comissões. Esses representam a semente de uma nova forma de organização da sociedade.

Os conselhos [...] são o organismo através do qual o operário pode se elevar à condição de produtor, superando sua condição de mercadoria e sua conseqüente subordinação ao capital, na medida em que assume em suas próprias mãos o controle do processo produtivo. Os conselhos de fábrica seriam o germe para a emergência de uma nova forma de organização da sociedade, a autogestão. (COUTINHO, 1981, p. 10).

Na segunda metade do século XIX a autogestão tem um sentido macrossocial, representa o ideário de uma sociedade socialista, um projeto global para uma nova sociedade. Mas, também, “uma existência histórica real, decorrente da própria existência das lutas operárias” (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006, p. 301).

As organizações cooperativas e associativas seriam o embrião para uma sociedade inaugurando um novo modo de produção e a possibilidade de ruptura com o sistema capitalista.

1.3 AS EXPERIÊNCIAS COOPERATIVAS

Cooperativas são associações de trabalhadores que se unem voluntariamente e constituem uma empresa de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais (SCHMIDT, 2006). Pressupõem modificações nas relações de trabalho, com a substituição do trabalho subordinado pelo trabalho associado. Prima pelos princípios

associativos de gestão e controle democrático, e participação econômica na criação e controle do capital pelos sócios. Portanto, a gestão praticada nas organizações cooperativas é a que mais se aproxima da autogestão.

O cooperativismo surgiu no século XIX paralelo à emergência do trabalho industrial e do movimento operário, defendido por alguns socialistas utópicos como forma defensiva ao desemprego e melhores condições de vida dos trabalhadores, e, por outros, como forma de superação do capitalismo.

O ano de 1844 é considerado o marco do movimento cooperativista com a criação em Rochdale (Inglaterra) da Rochdale Society of Equitable Pionner, uma Cooperativa de consumo de operários têxteis, expandindo-se, mais tarde, com a abertura de uma Cooperativa industrial, um moinho, uma tecelagem e fiação. Em 1852, também na Inglaterra, foi promulgada a Lei de Sociedades Industriais e Cooperativas, passando a regulamentar as relações das cooperativas com o Estado. Em 1895, em Genebra, foi criada a Aliança Cooperativa Internacional, que ratificou os princípios da Rochdale²¹.

Durante os séculos XIX e XX surgiram e fortaleceram-se, nos países europeus, cooperativas de diversos segmentos. Na Itália, o movimento cooperativista fortemente ligado aos partidos políticos, Estado e à Igreja, levou ao crescimento das cooperativas de trabalho e produção. Existem, atualmente, três confederações no país: a Lega Nazionale delle Cooperative Mutue, fundada em 1893 com apoio de socialistas e comunistas, a Confederazione Cooperative Italiane, de origem católica e a Associazione Generale delle Cooperative Italiane, vinculada aos social-democratas e republicanos.

No país basco encontra-se o modelo de cooperativismo de produção: o complexo de Mondragón, surgido na década de 1950 e reestruturado nos anos 1970, constitui-se em um dos principais produtores de eletrodomésticos de linha branca do país e de carrocerias de ônibus²². O século XX é marcado pelo surgimento do cooperativismo empresarial, forma deturpada dos princípios clássicos do cooperativismo. Principalmente a partir dos anos 1970, verifica-se nos países europeus uma multiplicação de empresas cooperativas, surgidas, na concepção de Lima (2004), em um novo momento do desenvolvimento capitalista.

²¹ Os princípios de Rochdale: a adesão voluntária e livre de seus membros; a gestão democrática; a participação econômica dos membros na criação e no controle do capital; a educação e a formação dos sócios; a intercooperação no sistema cooperativista. Desde o início, entretanto, surgiram denúncias da existência de falsas cooperativas, um das artimanhas de empresários para pagarem menos salários (LIMA, 2004, p. 47).

²² É visto como exemplo de possibilidade de cooperativas pautadas pelos princípios autogestionários e de cooperação, funcionando como uma rede e mantendo competitividade por meio de inovações tecnológicas e organizacionais (LIMA, 2004, p. 48).

A reestruturação econômica a partir de 1970, com o fechamento e o deslocamento de fábricas, o declínio das regiões industriais, a abertura e a internacionalização dos mercados, o colapso do socialismo de Estado, entre outros fatores que irão compor o que vamos chamar de globalização, provocou a retomada do cooperativismo como alternativa ao desemprego crescente, provocando o renascimento do interesse sobre o tema e a multiplicação de empresas cooperativas, agora consideradas em um novo momento de desenvolvimento capitalista. (LIMA, 2004, p. 48).

As origens das experiências brasileiras em cooperativas estão ligadas aos segmentos de crédito, habitacional e agrícola²³. A partir da década de 1990 observa-se um aumento significativo das cooperativas de trabalho e de produção²⁴.

Na concepção de Lima (2004), este cenário foi incrementado

pela sucessão de crises econômicas do final do período militar, as primeiras manifestações internas das mudanças econômicas com a reestruturação produtiva de fábricas e empresas e a adoção de políticas neoliberais no final da década. (LIMA, 2004, p. 50).

Cooperativa pode ser Cooperativa de trabalho ou de produção²⁵, de consumo ou crédito. Tanto podem ser organizadas como forma alternativa de empresas capitalistas (LIMA, 2004), permitindo a redução de custos e o aumento de competitividade das empresas, como podem ser uma forma de superação da subordinação ao capital, vivenciando a autogestão e a posse coletiva dos meios de produção. Daí a polêmica atual sobre a existência de cooperativas verdadeiras e falsas.

²³ Em 1610 ocorre a fundação das primeiras reduções jesuítas no Brasil, pode-se considerar o início da construção de um Estado cooperativo em bases integrais; em 1897, Jean Maurice Faivre, médico francês, funda com um grupo de europeus, no sertão do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas e baseada nos falanstérios de Fourier; No período de 1891 a 1898, são organizadas várias cooperativas de consumo, nas cidades do RJ, Camaragibe (PB), Campinas (SP), Ouro Preto (MG). Em 1892, Vicente Monteggia criou a Societá Cooperativa delle Convezione Agricoli Industrial, nas áreas que hoje correspondem a Veranópolis e Antônio Prado (RS), primeira Cooperativa de produtores rurais do Brasil. Em 1902, Pe. Theodoro Amstad fundou em Linha Imperial, cidade de Nova Petrópolis (RS) a primeira Cooperativa de crédito rural do Brasil e da América Latina (SCHMIDT e PERIUS, 2003, p. 64-65).

²⁴ A Lei nº 5.764/71 regulamenta as sociedades cooperativas, mas é a partir da Constituição Federal de 1988 que as cooperativas alcançam sua autonomia e buscam implementar sua autogestão. A CF/88 é considerada um divisor do cooperativismo não mais tutelado pelo Estado. As principais contribuições da Constituição de 1988 ao marco jurídico das cooperativas são: (a) autonomia das cooperativas: artigo 5º, inciso XVIII; (b) papel do Estado: artigo 174, parágrafo 2º; (c) regime tributário adequado: artigo 146; (d) proteção da atividade garimpeira em cooperativas: artigo 174, parágrafo 3º; (e) reconhecimento das cooperativas de crédito: artigo 192, *caput* e item VII; (f) participação na política agrícola: artigo 187; (g) saúde: artigo 199 (SCHMIDT; PERIUS, 2003, p. 66).

²⁵ Em seu estudo sobre a multiplicação das cooperativas de trabalho e de produção, Lima utilizará os termos como sinônimos, apesar de observar que a Organização das Cooperativas Brasileiras definem cooperativas de trabalho, como aquelas que reuniriam diversos tipos de profissionais para a prestação de serviços para terceiros e a de produção, aquelas que organizam a produção como um todo, na qual o produto final é resultado do trabalho coletivo (LIMA, 2004, p. 59). Na concepção de Singer, a Cooperativa de produção é o protótipo de empresa solidária porque associa seus produtores, e não seus fornecedores ou clientes, como o fazem as cooperativas de consumo, de crédito e de compra e venda (SINGER, 2006, p. 90).

Analisando a situação brasileira, o autor classifica as cooperativas em dois grupos. No primeiro estão as cooperativas “pragmáticas” (aí incluídas as “falsas cooperativas” ou cooperfraudes), que funcionam como terceirizadas para empresas, muitas vezes organizadas por essas mesmas empresas, totalmente desvinculadas dos princípios do movimento cooperativista. E no segundo grupo, as cooperativas “defensivas” ou cooperativas fênix, geralmente constituídas por trabalhadores de empresas em situação falimentar, enquadradas na proposta de “economia solidária”, “na qual os valores da autogestão dos trabalhadores, o combate ao desemprego e o desenvolvimento sustentável são norteadores” (LIMA, 2004, p. 46). Na perspectiva do autor, nos dois grupos predomina uma grande dependência, tanto a redes empresariais e a órgãos públicos, no caso das cooperativas pragmáticas e, dependência a instituições da sociedade civil e órgãos públicos de fomento, por parte das cooperativas defensivas. Na concepção de Lima (2004), esta dependência impede “a percepção dos trabalhadores sobre o trabalho autogestionário e sua perspectiva futura” (LIMA, 2004, p. 46).

1.4 HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO

O termo gestão “relaciona-se ao chamado processo administrativo, definido classicamente por Fayol, em 1916, como planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, visando atingirem-se os objetivos desejados” (GARAY, 2006, p. 143).

Na concepção de Garay, a gestão englobaria a determinação: de estratégias, estrutura e organização do trabalho, da natureza das relações hierárquicas, do gerenciamento da influência e da motivação no trabalho e da comunicação do objetivo comum e dos mecanismos de decisão e de controle, entre outros aspectos.

A modalidade de gestão denominada de heterogestão é a forma clássica utilizada na administração de uma empresa capitalista. Constitui um dos seus fatores fundamentais a subordinação de trabalhadores às ordens de outros.

Até o final dos anos 1970 no Brasil, grandes empresas brasileiras adotam o paradigma industrial taylorista-fordista, privilegiando o trabalho fragmentado e objetivado, separando planejamento de execução. A partir dos anos 1980 surgem os primeiros sinais da reestruturação produtiva no Brasil e as empresas passam a adotar novos padrões organizacionais – tecnológicos inspirados no toyotismo (ALVES, 2005). Proliferam estratégias que preconizam “a redução da divisão técnica do trabalho, da individualização das tarefas e da rígida separação entre concepção e execução do modo de fazer” (HOLZMANN,

2006, p. 105). A denominada “gestão participativa”²⁶ e o “modelo japonês” passam a ser implantados em algumas organizações por meio de programas de “participação”, “sugestões”, “times de qualidade”, “CCQs” (Círculos de Controle de Qualidade), “Kaizen”, “enriquecimento de tarefas”, incentivando a participação dos trabalhadores com idéias que contribuíssem para melhorias no processo de trabalho. Na produção, adotam os sistemas *just-in-time/kanban*.

Ela (a empresa) precisa a todo momento disputar ideologicamente e pragmaticamente a mobilização dos trabalhadores para que eles se engajem, tomem iniciativas, controlem a produção, tudo isso com a empresa querendo ter controle sobre os trabalhadores, numa ação contraditória que dá origem a acordos, resistências. (SALERNO, 2002, p. 43).

A participação dos trabalhadores deverá estar alinhada às metas gerenciais e será concebida dentro dos marcos predeterminados e controláveis. Essas estratégias, enquanto iniciativas patronais, pretendem “obter a redução dos conflitos e mais envolvimento e dedicação dos trabalhadores, o que resulta em ganhos de produtividade” (CATTANI, 2006, p. 145). Mesmo possibilitando algum avanço no que tange às relações menos hierárquicas e menos autoritárias que o taylorismo, entretanto, “sinalizam para outras formas de controle e submissão (agora mais baseados na subjetividade do trabalhador)” (GARAY, 2006, p. 144).

Situação já abordada neste texto, os novos paradigmas organizacionais decorrentes da reestruturação produtiva colaboram para o crescimento das taxas de desemprego e aprofundamento das desigualdades sociais, contribuindo para o ressurgimento de formas alternativas de organização e gestão de empreendimentos nas últimas décadas (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006).

Objetivando a ruptura com os paradigmas e modelos clássicos de administração situa-se a autogestão. Tema recorrente nos últimos anos no Brasil, a autogestão pode ser analisada em dois segmentos. Em um sentido macrossocial, a autogestão preconiza uma proposta democrática de organização da sociedade em torno de uma ideologia socialista.

Representa uma ruptura e uma revolução paradigmática, pois trata de um sistema de organização de toda a sociedade, incluindo as instituições políticas, sociais, econômicas e produtivas nas quais inexista a divisão social do trabalho e a separação entre economia e política, o Estado, o mercado e as classes sociais. (GUIMARÃES, 2006, p. 37).

²⁶ Tipo de gestão que passou a ser adotado principalmente por empresas de grande e médio porte a partir da redefinição da divisão internacional do trabalho e do surgimento de um novo paradigma industrial caracterizado “pela generalização das tecnologias de informação, pela desestabilização dos princípios tayloristas e fordistas e pela reestruturação produtiva em termos de descentralização, de flexibilização do trabalho, de redefinição das tarefas e das qualificações” (CATTANI, 2000, p. 167).

Em um sentido restrito, a autogestão “representa uma proposta democrática e coletivista de gestão [...] na qual, além da propriedade, as decisões e o controle do empreendimento são exercidos pelos trabalhadores” (GUIMARÃES, 2006, p. 36). Nesse sentido, está centrada na “análise do local de trabalho e o processo de tomada de decisões, no qual a autogestão é a negação do poder gerencial tradicional, hierarquizado e autoritário consolidado na empresa capitalista” (HOLZMANN, 1992, p. 423).

Primeira experiência concreta de ação coletiva autogestionária desencadeada por operários, foi a Comuna de Paris em 1871²⁷. No século XX, são consideradas experiências autogestionárias, os soviets nas revoluções russas de 1905 e 1917, a organização de conselhos operários na Alemanha, Áustria, Itália, entre 1918 e 1922. Organizações coletivas contra a burocracia “comunista” em 1952 e 1957 na Polônia, em 1956 na Hungria e em 1968 na Checoslováquia. Na Espanha, durante a guerra civil de 1936, anarquistas organizados na Confederação Nacional dos Trabalhadores – CNT e Federação Anarquista Ibérica – FAI, decidiram instaurar o comunismo libertário e a autogestão no campo e na cidade. Outra experiência importante de autogestão ocorreu na Iugoslávia, entre 1950 e 1980 “como uma proposta autogestionária implantada pelo Estado socialista, surgiu como possível alternativa ao modelo do “socialismo real” da União Soviética, entretanto a mesma sucumbiu a partir das contradições do sistema burocrático estatal” (MARQUES, 2006, p. 26).

Conforme Guimarães (2006), foi após os acontecimentos de Maio de 1968 francês que o termo autogestão foi amplamente utilizado para designar experiências sociais alternativas da esfera da produção. A partir dos anos 1990, a globalização e o processo de reestruturação produtiva ocasionam um grande número de desempregados, e o termo reaparece, mas com uma “conotação de ‘estratégia de sobrevivência’, identificada com a organização e a gestão, pelos próprios trabalhadores, de novos empreendimentos associativistas (como cooperativas e associações) ou de empresas falimentares, permitindo a manutenção e a criação de postos de trabalho e a garantia de renda” (GUIMARÃES, 2006, p. 37).

Em uma concepção mais abrangente, Macdonald (2007, p. 6) distingue autogestão e heterogestão pela forma que se dá a distribuição do excedente, sendo o modo de produção autogestionário aquele em que “o excedente é distribuído pelos trabalhadores que o produziram de modo consensual e de acordo com regras estabelecidas através da participação

²⁷ Na concepção de Macdonald, “Há momentos na história anteriores ao capitalismo quando boa parte do campesinato – secularmente sujeito a impostos e taxas de seus senhores – quer ganhar a autonomia na condução de sua economia. Algumas das numerosas revoltas camponesas ocorridas na Europa ocidental e central entre os séculos XIV e XVII sugerem o desejo de reinstaurar a autogestão da economia camponesa” (MACDONALD, 2007, p. 9).

de todos eles”, e o modo de gestão heterogestionário “quando a distribuição do excedente é feita de acordo com regras determinadas por uma minoria que comanda o trabalho e não pelos trabalhadores diretos – aqueles que efetivamente trabalham”. Portanto, para que a autogestão se concretize é condição *sine qua non* a igualdade de participação e a socialização dos resultados da produção e, fundamentalmente, a condição de igualdade entre todos os trabalhadores envolvidos. Para Castoriadis (1983), uma autogestão só é possível com decisões coletivas e relações não-hierarquizadas de comando. O autor enfatiza que decidir é decidir por si mesmo e não deixar a decisão para as “pessoas competentes”. Na concepção do autor, para decidir é preciso ter conhecimento do processo, e uma distinção fundamental entre a empresa capitalista e a autogerida está no monopólio de informações por parte dos que comandam. A hierarquia de comando baseia-se no fato de possuírem acesso privilegiado às informações.

A cúpula coleta e absorve todas as informações que sobem para ela, e aos executantes só retransmite o mínimo necessário à execução das ordens que lhe dá e que procedem somente dela. Numa tal situação é absurdo pensar que poderia haver autogestão, ou mesmo “gestão democrática”. (CASTORIADIS, 1983, p. 214).

Um empreendimento autogestionário somente poderá se consolidar se ordens e instruções fluírem de baixo para cima e as informações de cima para baixo.

Na concepção de Singer,

os níveis mais altos, na autogestão, são delegados pelos mais baixos e são responsáveis perante os mesmos. A autoridade maior é a Assembléia de todos os sócios, que deve adotar as diretrizes a serem cumpridas pelos níveis intermediários e altos da administração. (SINGER, 2006, p. 18).

A autogestão, em sua concepção estrita, compõe um conjunto de formas alternativas de gestão, que diverge de forma tradicional da gestão capitalista, a heterogestão, pois se caracteriza por uma distribuição igualitária do poder entre todos os participantes, pela não-divisão do trabalho entre os que concebem e os que executam, ausência de relações de subordinação, controle do processo parcial ou total pelos trabalhadores, processo decisório amplamente democrático (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006, p. 304).

A participação dos trabalhadores nos espaços formais da Cooperativa é um dos indicadores da efetiva prática da autogestão. Nestes locais a assembléia geral²⁸ é o órgão máximo e soberano, portanto, fórum privilegiado para se examinar se os trabalhadores de fato se apropriaram do poder de tomar decisões, assegurado pelo estatuto social da organização, de que modo o fizeram ou deixaram de fazer e por quê. (HOLZMANN, 2000, p. 52).

Mesmo considerando a participação fator essencial é preciso salientar que autogestão não é participação, pois não se trata de participar de um poder, mas de ter um poder.(GADOTTI, 1992).

O resultado de pesquisas empíricas exemplifica as concepções teóricas destacadas acima. No estudo²⁹ desenvolvido na empresa Wallig, Holzmann destaca, entre outras situações, a dificuldade por parte dos trabalhadores em assumirem “o papel coletivo de dirigentes efetivos do empreendimento” (HOLZMANN, 2000, p. 58). O que fizeram foi delegar as decisões para alguns cooperados, não apenas sobre as questões administrativas, mas também em relação às condições de trabalho.

Eles não chegaram a compreender que, dadas as condições de que gozavam nas Cooperativas, tinham possibilidades privilegiadas de intervir no espaço de trabalho, minimizando e até eliminando os riscos aí existentes. Mas continuaram a entendê-los como inerentes ao ambiente fabril. [...] O recuo da grande maioria dos associados dos espaços de decisão se sustentou nas suas vivências anteriores como empregados de “empresas normais”, dos quais sempre haviam sido excluídos. Ainda que nas cooperativas as condições legais-formais e as voluntariamente adotadas fossem diferentes, seus associados não lograram superar o conteúdo de submissão daquelas vivências, o que os impediu de construir uma gestão na qual tivessem, verdadeiramente, poder de decisão. (HOLZMANN, 2000, p. 59-60).

Portanto, nesse caso investigado, os trabalhadores, mesmo com todas as condições para tomar nas mãos o controle efetivo da empresa, delegaram para alguns este direito. Conforme relato da autora, os trabalhadores da produção, em geral com pouca escolaridade, delegavam a palavra aos mais letrados. E aqui a divisão do trabalho entre os que fazem (manual) e os que pensam (concepção) e as relações de dominação/subordinação se renovaram.

²⁸ Conforme dispõe a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que instituiu o regime jurídico das cooperativas no país e definiu a política nacional de cooperativismo. Está em tramitação no Senado Federal o projeto de lei nº 171, de dezembro de 1999 (PLS171/99), de autoria do senador Osmar Dias, no sentido de alterar a Lei das Cooperativas. O texto não é unanimidade entre os interessados, com oposição dos agentes apoiadores da Economia Solidária.

²⁹ Pesquisa desenvolvida nas Cooperativas Coomec e Coofund organizadas a partir da falência da Metalúrgica Wallig, em Porto Alegre.

Conforme Parra³⁰, na autogestão “é preciso se buscar outras formas de gerar o excedente econômico e de respeitar as exigências de participação democrática, do contrário elas deixam de ser empresas autogeridas” (PARRA, 2002, p. 249). Segundo o autor, a formação dessas experiências instala, em tese, uma igualdade de fala, de poder e de voto “surge, portanto, um campo potencialmente democrático que ora se realiza e ora se anula” (PARRA, 2002, p. 77).

Instala-se uma relação contraditória entre a busca por relações igualitárias e a força da disciplina da fábrica. Relações instáveis que se sobrepõem alternadamente.

1.5 A DIALÉTICA ENTRE EXPERIÊNCIA PERCEBIDA E EXPERIÊNCIA VIVIDA NA CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO COOPERATIVA

As dificuldades em romper com as práticas heterogeridas são moldadas pela existência da forte cultura de assalariamento e subordinação do mundo do trabalho e reforçadas pelos anos de formação profissional e/ou empírica dentro e fora da fábrica. Os trabalhadores internalizam valores e saberes voltados à adequação ao modo de produção capitalista. Estão habituados à chamada “cultura de firma” em que a condição de subordinação e obediência é assimilada como natural (ICAZA e ASSEBURG, 2004, p. 65).

Mesmo com a contribuição de vários teóricos em preconizar uma pedagogia voltada a uma concepção de autonomia e emancipação social (CATTANI, 2000), a educação permanece atrelada à alfabetização e ensino de crianças e, na fase adulta, à aplicação de um saber utilitarista e funcional, como “estratégia de adaptação do ser humano à lógica produtivista e da promoção individual” (CATTANI, 2000, p. 165).

A escola, a família, o trabalho, todas as instituições que socializam o indivíduo, tanto na socialização primária quanto na secundária³¹, preparam o indivíduo para o trabalho

³⁰ Pesquisa realizada nas Cooperativas Uniwidia e Coop-Arte.

³¹ Na concepção de Berger e Luckmann, a socialização pode ser definida como a “ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela. A socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e em virtude da qual torna-se membro da sociedade. A socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade” (BERGER, LUCKMANN, 2004, p. 175). Na socialização primária a realidade objetiva é interiorizada através dos ensinamentos e hábitos dos pais, que Berger e Luckmann denominam outros significativos. “A abstração dos papéis e atitudes dos outros significativos é denominada outro generalizado (p. 178). A norma particular progressivamente transforma-se em norma geral. A socialização primária termina quando o conceito do outro generalizado (e tudo o quanto o acompanha) foi estabelecido na consciência do indivíduo. Neste momento o indivíduo é um membro efetivo da sociedade e possui subjetivamente uma personalidade e um mundo. Mas esta interiorização da sociedade, da identidade e da realidade não se dá de uma vez para sempre. A socialização nunca é total, nem jamais está acabada”. Novas interiorizações ocorrem na socialização secundária que se processa, na sociedade moderna, por muitos outros significativos através de organizações especializadas, aí incluindo a Escola, Universidade e o mundo do trabalho (a empresa). Diferente da socialização primária, em que o mundo real era apenas um, aquele que a família

subordinado, hierarquizado. O trabalhador da empresa heterogerida foi preparado por uma conduta institucionalizada³².

Para Berger e Luckmann,

a realidade da vida cotidiana se mantém pelo fato de corporificar-se em rotinas, o que é a essência da institucionalização. Ademais disso, porém, a realidade da vida cotidiana é continuamente reafirmada na interação do indivíduo com os outros. Assim como a realidade é originariamente interiorizada por um processo social, assim também é mantida na consciência por processos sociais. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 198).

A interiorização dos valores apreendidos na socialização primária e secundária, tanto na família, na escola como no mundo da fábrica se mantêm pelo cotidiano, pela rotinização de suas práticas. No mundo do trabalho, essa realidade é reafirmada pela interação com outros trabalhadores que vivenciam essas mesmas práticas. Esses trabalhadores em interação cotidiana de mesmas práticas (realidade objetiva) no interior da fábrica são essenciais para manter a realidade subjetiva entre eles, ou seja, os valores interiorizados na socialização, neste caso, secundária. No processo social de conservação da realidade tanto são importantes os *outros* significantes (na fábrica podem ser os dirigentes, os chefes) quanto os outros menos importantes (que neste caso podem ser os colegas de trabalho) por propiciarem uma “reafirmação da estrutura básica da vida cotidiana” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 198-199).

No entanto, sendo “a objetividade do mundo institucional uma objetividade produzida e construída pelo homem” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 87), é possível ao homem transformar esse meio. Portanto, essa realidade objetivada não tem uma característica determinista.

A relação entre o homem, o produtor, e o mundo social, produto dele, é e permanece sendo uma relação dialética, isto é, o homem (evidentemente não o homem isolado, mas em coletividade) e seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro. O produto reage sobre o produtor. A exteriorização e a objetivação são momentos de um processo dialético contínuo. O terceiro momento desse processo é a interiorização (pela qual o mundo social

ensinou ao indivíduo, a socialização secundária, composta de vários agentes socializantes, é a interiorização de “submundos” institucionais ou baseados em instituições” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 184).

³² Berger e Luckmann (2004) consideram que a institucionalização ocorre sempre que há “uma tipificação recíproca das ações habituais por tipos de atores e que essas tipificações de ações habituais são sempre partilhadas entre todos os atores que compõem o grupo social. Portanto, apesar da grande coerção externa [...] que emana de uma ação institucionalizada ela é construída na interação do homem com outros homens e o meio através de ações habituais que aos poucos sofrem um processo de rotinização” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 79).

objetivado é reintroduzido na consciência no curso da socialização) (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 87).

A sociedade é uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva, e deve ser entendida “como um processo dialético em curso, composto de três momentos, exteriorização, objetivação e interiorização” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 173). O mesmo ocorre com o membro individual da sociedade, o qual “simultaneamente exterioriza seu próprio ser no mundo social e interioriza este último como realidade objetiva” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 173). É uma relação dialética entre o homem e a sociedade, pois ao mesmo tempo em que sofre a pressão do meio, também age sobre este meio. O homem exterioriza aquilo que foi interiorizado através da socialização, neste momento esta realidade subjetiva exteriorizada, transforma-se em realidade objetiva e age sobre o meio. Esta realidade objetivada que sofre interação com o meio e com os outros indivíduos é apreendida ou interpretada como objetivo dotado de sentido e é interiorizado novamente pelo homem. Esse processo não se dá em uma seqüência temporal, age simultaneamente entre os homens e entre eles e o meio em que vivem.

Quando o trabalhador habituado às práticas da empresa heterogerida insere-se em um empreendimento autogestionário, é exigido a assumir posições e defendê-las, participar e colocar-se como verdadeiro protagonista de sua vida econômica e social. A construção do trabalho *co-labor-ativo* e autônomo dos trabalhadores (TRAJANO e CARVALHO, 2003) é norteado por conflitos e contradições. Aqui a nova realidade objetiva (o trabalho autogestionário) entra em conflito com a realidade subjetiva do trabalhador (apreendida na socialização).

A “cultura de firma” vivenciada no mundo da fábrica pertence à socialização secundária, na qual se dá “a aquisição do conhecimento de funções específicas, funções direta ou indiretamente com raízes na divisão do trabalho” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 185).

São características da socialização secundária o formalismo e o anonimato³³, diferentemente da socialização primária na qual o processo de socialização é carregado de afetividade. A relação com os outros significativos (a relação da criança com seus pais, por exemplo) é permeada por relações afetivas que fortalecem as interiorizações. Exatamente por

³³ Diferentemente dos outros significativos da infância, (os pais, avós, a família em geral), mediatizadores da realidade objetiva para as crianças durante a socialização primária, na socialização secundária, esse (que podem ser professores ou trazendo para nossa investigação, chefes, dirigentes de empresas) são funcionários institucionais” com a atribuição formal de transmitir conhecimentos específicos” (BERGER e LUCKMANN, 2006, p. 189).

isso as interiorizações apreendidas na socialização primária tornam-se muito difíceis de serem rompidas.

Utilizando o conceitual de Berger e Luckmann no mundo do trabalho, as interiorizações apreendidas durante o trabalho na fábrica (socialização secundária) poderão ser transformadas quando o trabalhador passa a conviver com o cotidiano da Cooperativa. Na concepção dos autores, as alterações nas interiorizações efetivadas na socialização secundária referem-se a “transformações parciais da realidade subjetiva ou de particulares setores dela”. Portanto, muito mais fácil que a exigência de “abandono” das interiorizações realizadas na socialização primária, no qual se faz necessário “o rompimento da biografia subjetiva e a reinterpretção do passado” (ressocialização). Naquela, trata-se de reconstruir a realidade “de novo”. Nessa, não existe rompimento, mas a transformação da realidade mantendo a coerência entre os primeiros e os tardios elementos da realidade subjetiva, processo que os autores denominam de “remendo do passado”, menos traumáticas justamente por serem transformações parciais construídas com “bases nas interiorizações primárias” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 214).

Consideramos que o trabalhador, quando inserido na realidade da Cooperativa, manterá uma correlação da realidade objetiva presente (prática de autogestão) com a realidade subjetiva do passado (prática heterônoma). A associação com outros significativos do passado (que podem ser a instituição fábrica e as atividades exercidas na fábrica que se mantêm na Cooperativa) ajuda a manter esta coerência. Essa ligação com as interiorizações do passado (experiências vividas na empresa heterogerida) servirá de base para a transformação da realidade presente.

Consideramos a hipótese de que a experiência desses trabalhadores em empresas heterogeridas, os valores e as práticas vivenciadas sob o trabalho assalariado permeiam as relações de trabalho nessa nova configuração de produção. No entanto, é também a partir dessas experiências que os trabalhadores vão construindo, dia-a-dia, uma forma de gerir a Cooperativa, que possivelmente não será a autogestão em sua concepção ideal.

Seus sócios trabalhadores deparam-se diariamente com novos desafios e não havendo fórmulas prontas para resolver seus problemas, buscam em suas experiências como trabalhadores heterônomos soluções para o dia-a-dia na Cooperativa. Nesse sentido, o conceito de experiência de Thompson pode dar conta de entender a construção deste cotidiano.

Para o autor, e aqui há uma convergência com o pensamento de Berger e Luckmann, é a partir da experiência³⁴ que se “compreende a resposta mental e emocional, seja de um indivíduo ou de um grupo social, a muitos acontecimentos inter-relacionados ou a muitas repetições do mesmo tipo de acontecimento” (THOMPSON, 1981, p. 15).

A experiência nasce de uma interação dialética entre ser social (o sujeito com toda sua “carga” histórica, sua vivência, provavelmente determinada pelas relações de produção “em que os homens nasceram – ou entraram involuntariamente” (THOMPSON, 1987, p. 10, v. 1) e, consciência social (a forma como essas experiências são tratadas).

O autor liberta homens e mulheres do determinismo histórico. Em Thompson eles possuem a possibilidade de agir, são compreendidos como sujeitos:

Não como sujeitos autônomos, “indivíduos livres”, mas como pessoas que experimentam suas situações e relações produtivas determinadas como necessidades e interesses e como antagonismos, e em seguida “tratam” essa experiência em sua *consciência* e sua *cultura* [...] e em seguida [...] agem, por sua vez, sobre sua situação determinada. (THOMPSON, 1981, p. 182).

Do embate dialético entre experiência vivida (experiência vivenciada na realidade concreta ou “realidade objetiva“ em Berger e Luckmann) e experiência percebida (a consciência social, segundo Marx, ou a “realidade subjetiva” de Berger e Luckmann) o sujeito pode romper com a consciência imposta e rever práticas e normas. Da experiência vivida pode-se construir outra realidade.

A contribuição teórico-metodológica de Thompson vai ao encontro da possibilidade de estudar um grupo de trabalhadores em uma experiência nova em suas vidas, de administrar uma Cooperativa. Em alguns momentos reproduzindo práticas heterônomas adquiridas em suas vivências na fábrica trazendo à tona o conflito entre o discurso e a prática, mas em outras ocasiões rompendo com o padrão de subordinação e obediência, agindo como protagonistas de suas vidas, dando novo significado à sua realidade.

A investigação empírica realizada na Cooperspuma partiu do conceito de que autogestão caracteriza-se pela “propriedade e o controle dos meios de produção pelos trabalhadores, a divisão equitativa dos resultados e o controle do processo de trabalho e da gestão do empreendimento também pelos trabalhadores” (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006, p. 304) e um empreendimento com “características autogestionárias” é aquele que possibilita “um compartilhamento ou investidura do poder por parte dos

³⁴ A experiência referida por Thompson equivale à realidade subjetiva de Berger e Luckmann.

trabalhadores” (GUIMARÃES, KOROSUE, CORRÊA, 2006, p. 302) possibilitando aos próprios trabalhadores gerir a produção a partir da reapropriação do espaço e do tempo, redefinindo-os, destruindo as hierarquias, eliminando a dualidade dirigentes/dirigidos, a divisão entre trabalho manual e intelectual (BRUNO, 1985).

Também norteadores da investigação foram os indicadores empíricos destacados por Holzmann no resultado da pesquisa realizada junto às cooperativas Coomec e Coofund.

Para a autora,

a gestão da produção pelos próprios operários, associada com o fim da hierarquia de autoridades e do monopólio das decisões alicerçados numa hierarquia de saberes justificadores da separação entre concepção e execução; a integração de todos os trabalhadores, operários e quadros administrativos no processo decisório, em igualdade de condições; a divisão dos resultados obtidos com a atividade coletiva, com critérios definidos pela própria coletividade; a fluidez na circulação de informações, acessíveis a todos os partícipes da coletividade; a circulação dos ocupantes dos cargos dirigentes e a revogabilidade de seus mandatos eletivos, configuraria um exemplo de autogestão. (HOLZMANN, 1992, p. 434-435).

Dessa forma, os conceitos e indicadores destacados acima possibilitaram a construção de um “tipo ideal” de empresa autogerida utilizado na investigação da prática de gestão exercida pelos trabalhadores da Cooperspuma e até onde essa prática distancia-se ou aproxima-se do conceito de autogestão Cooperativa.

2 A FORMAÇÃO DA COOPERSPUMA

2.1 DA FÁBRICA À COOPERATIVA – PROCESSO DE FORMAÇÃO

A Cooperativa dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Espumas, Colchões e Bordados em Tecidos de Gravataí Ltda. – COOPERSPUMA foi constituída em 06/10/2001 por um grupo de 24 trabalhadores, todos ex-empregados da empresa Tecnosono, anteriormente denominada Sonolar do Sul Indústria e Comércio de Colchões Ltda. Desse total 15 eram homens e 9 mulheres que trabalhavam em ocupações de motorista, costureira, colchoeiro, operador de máquinas, telefonista ou autodenominando-se, de um modo geral, industriários. A ata datada de 06/10/2001 constitui o empreendimento como uma

sociedade conformada por ex-empregados da Tecnosono, anteriormente Sonolar do Sul Indústria e Comércio de Colchões Ltda. [...] A Cooperspuma com finalidade precípua de realizar a defesa econômico-social de seus associados, surgiu para aglutinar e organizar os trabalhadores de maneira a gerar trabalho e conseqüentemente renda para seus associados e suas famílias, inserindo-se no programa de Economia Popular Solidária da Secretaria do Estado do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI, de maneira a enfrentar o estabelecido no processo de decadência da Tecnosono, que não mais cumpria com suas obrigações de satisfação salarial e demais direitos oriundos dos contratos de trabalho de funcionários e ex-funcionários. Desta forma, juntamente com outros órgãos, como a Associação Nacional do Trabalho em Empresas de Autogestão – ANTEAG, Escola 8 de Março, Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento e Turismo, Câmara Municipal de Vereadores e Prefeitura Municipal de Gravataí quer atuar com parceria e com organização autogestionária, ou seja, gerenciamento e controle da produção de bens pelos próprios associados, portanto, conhecedores do ofício e setor no qual serão inseridos, passam autogerir postos de trabalho, renda e desenvolver de maneira íntegra, honesta, digna e ética, promovendo o desenvolvimento econômico e social, e em última análise, o bem comum para a região e o Estado do Rio Grande do Sul. (Ata da Assembléia Geral realizada em 06/10/2001).

A empresa Tecnosono produzia colchões e espuma e encerrou suas atividades em julho de 2000 dispensando 120 empregados conforme relato do coordenador geral da Cooperspuma, na época dirigente sindical na Tecnosono,

a empresa já havia conseguido a assinatura na rescisão de contrato de quase 90% dos trabalhadores”. Mas, “Trabalhei a possibilidade de o Sindicato ser uma ferramenta para quem perdesse seu trabalho, por que até então preocupavam-se apenas com os empregados inseridos no mercado formal. Comecei, junto com um grupo de trabalhadores a discutir a possibilidade de formar uma Cooperativa. (A., administrador da Cooperativa).

Dessa forma, sindicato e trabalhadores encaminharam à Justiça do Trabalho o pedido de arrendamento das máquinas como forma de indenização, pois assim poderiam continuar a produzir e trabalhar com o que sabiam fazer, com a diferença que agora seriam “donos da fábrica”.

Não me deixavam entrar na fábrica, então junto com os trabalhadores fechamos os portões e impedimos a saída das máquinas. Reunimos uns 70 ou 80 trabalhadores e esses resolveram rasgar os termos de rescisão de contrato de trabalho. (A., administrador).

A Justiça do Trabalho suspendeu a saída das máquinas até que se organizasse a Cooperativa. Mas com o testemunho de um trabalhador preposto da Tecnosono que assegurou que a empresa tinha intenção de pagar as parcelas rescisórias, a Justiça liberou as máquinas e a empresa foi chamando os empregados um a um para acertar o parcelamento. Isto desmobilizou o pessoal. Passado algum tempo e como a empresa não cumpriu com o acordado, não pagou nenhuma parcela, alguns poucos trabalhadores voltaram a procurar o Sindicato. Mas, então, boa parte das máquinas e caminhões já havia sido retirada pelos donos da fábrica.

Conforme depoimentos dos cooperados, foi difícil convencer os trabalhadores a participar do processo de fundação da Cooperativa. Com muita dificuldade reuniram 24 trabalhadores. Muitos aceitaram quando perceberam que perderiam “os anos de trabalho na empresa”.

No final do ano 2000, a Justiça do Trabalho determinou que a máquina denominada “bordadeira” (costura o tecido e forro formando o matelassê que é utilizado para encapar o bloco de espuma do colchão) deveria ser entregue aos trabalhadores da Cooperspuma. Os ex-empregados da antiga empresa receberam a bordadeira como forma de indenização referente às parcelas rescisórias não-pagas pela Tecnosono. A bordadeira foi avaliada em R\$112.800,00 (cento e doze mil e oitocentos reais) e dividida em 4.700 quotas-parte para cada associado no valor de R\$1,00 (um real) cada quota-parte. O próximo passo foi a fundação da Cooperativa. Desde a data de constituição (06/10/2001) até o efetivo funcionamento da Cooperativa, decorreu um ano e meio. A Justiça do Trabalho só liberou a bordadeira quando os trabalhadores definiram um local para funcionamento do empreendimento. Eles obtiveram, então, apoio da Prefeitura de Gravataí, por meio de um Projeto de Lei aprovado por unanimidade pela Câmara de Vereadores, autorizando o pagamento da locação de um pavilhão na cidade de Gravataí. Esse será, então, o local onde funcionará a Cooperspuma. Em

12/04/2003 foi inaugurada e a produção iniciou com três cooperados, uma operadora da máquina bordadeira, uma para os serviços gerais de escritório e um cooperado para serviços externos, contatos comerciais e administrativos, aprovado pelos cooperados presentes (19 cooperados) registrada na Ata de Reunião 02/2003, de 08/03/2003, já na sede da Cooperspuma. Até então, as reuniões e assembléias eram realizadas na sede do Sindicato dos Trabalhadores de Indústrias Químicas de Gravataí. Produziam, então, apenas matelassê para colchões, edredons e jaquetas. No início de sua formação a Cooperspuma teve apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, governado na época por Olívio Dutra, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais SEDAI – no programa “Desenvolver RS – Economia Popular Solidária”, que proporcionou cursos de formação para os cooperados. A Prefeitura e Câmara de Vereadores de Gravataí disponibilizaram o aluguel do pavilhão pelo período de dois anos.

No decorrer do ano de 2003, um incêndio na empresa de colchões Ortobom destruiu algumas máquinas bordadeiras. Esse fato impulsionou a produção da Cooperspuma. A Ortobom terceirizou a produção de matelassê para colchões, fornecia a matéria-prima e os trabalhadores produziam o matelassê. Foi contratada uma produção com 30 diferentes tipos de bordados. Para atender à demanda foi necessário chamar mais cooperados para o trabalho. Essa produção durou mais ou menos três meses e rendeu R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) para a Cooperativa. A partir daí foi possível adquirir um computador, móveis e material de escritório e efetuar pagamento de impostos. No final de 2003, a Cooperspuma estava constituída de seis sócios trabalhando efetivamente na Cooperativa.

O ano de 2004 ainda foi de saldo positivo, mas em 2005 a Cooperativa fechou com o déficit de R\$4.000,00 (quatro mil reais). Para amenizar a situação os cooperados pleitearam um financiamento junto ao BNDES, mas o processo não logrou êxito por problemas na documentação³⁵ da Cooperativa. Em 2006, a situação se agravou. O mercado exigia pontos diferenciados da bordadeira, mas a máquina ultrapassada só produzia tipos mais simples de bordado. A Cooperativa não conseguia competir com empresas do mesmo ramo que possuíam máquinas mais modernas.

A possibilidade de passar a produzir espuma foi discutida pelo grupo, mas isso exigia investimentos em máquinas e matéria-prima. Mesmo com discordância por parte do coordenador geral, a proposta foi aprovada.

³⁵ Não apresentaram a publicação do Edital do processo Eleitoral da última eleição para o Conselho de Administração

O ano de 2006 foi crítico. Agrava-se o problema com a bordadeira. Paramos a produção. Tínhamos R\$ 40.000,00 em caixa e mesmo sem produção o pessoal não deixou de receber. Um cooperado propôs a produção de espumação (bloco de espuma para fazer colchões, colchonetes, estofados). Eu fui contra, pois não sabíamos fazer espuma, íamos investir em uma máquina que nem sabíamos operar e não tinha cliente para comprar o produto. Outra questão era o alto preço da matéria-prima. Investiríamos primeiro para depois correr atrás de clientes com proposta de produção. Sem falar na concorrência desleal de outras empresas do ramo que produzem espumas de qualidade inferior e por isso tem um preço menor. A proposta foi a votação com o grupo que estava trabalhando na Cooperativa. (A., coordenador geral, administrador).

Produziram a espuma, mas não conseguiram de imediato colocar no mercado. Os cooperados ficaram três meses sem retiradas. Logo após esse período, a Cooperspuma conseguiu fechar contrato com uma empresa de colchões da cidade de Glorinha. Houve um adiantamento em dinheiro para compra de matéria-prima³⁶ e passaram a produzir a espuma para os colchões da empresa. No final de 2006, todas as dívidas estavam pagas, as retiradas em dia e sobra de R\$ 210, 00 para cada cooperado.

No ano de 2007, os cooperados apostaram na compra de uma nova máquina bordadeira. A antiga, com a qual tudo teve início, já estava muito ultrapassada. Em março daquele ano adquiriram uma máquina semi-nova e a antiga foi entregue como parte do pagamento. Com essa máquina foi possível desenvolver tipos mais variados de bordado, pois ela é mais veloz e possibilita a programação dos desenhos.

A Cooperativa chegava ao mês de agosto de 2007 com uma produção constante e a participação de 13 cooperados no processo produtivo. As contas estavam equilibradas, mas ainda teriam muitos conflitos internos a enfrentar.

2.2 OS PRODUTOS

Conforme determina o Estatuto Social da Cooperspuma, no Capítulo II, art. 2ª, a Cooperativa objetiva inserir no mercado consumidor a (I) produção e comercialização no atacado e no varejo de espumas, colchões e bordados em tecidos; (II) importação de produtos químicos, destinados à fabricação de espumas e à (III) importação e exportação de produtos, bem como de mercadorias relacionadas à industrialização da Cooperativa.

Nos primeiros tempos de funcionamento a produção da Cooperativa baseava-se, apenas, na área de confecção. Iniciou produzindo o matelassê para fábricas de colchões e também, fábricas de confecção de jaquetas. Em determinado período passou a confeccionar

³⁶ A base para composição da espuma é feita com um produto importado que os cooperados denominam TDI.

edredons, inclusive com venda para o varejo. Mas conforme o Coordenador Geral, a Cooperativa não tinha preço para competir com as grandes empresas e decidiu parar a produção.

“Nós vendíamos um edredon de qualidade, mas o pagamento era à vista. Como íamos competir com uma R. N, que parcela em até 12 vezes um edredon” (A., administração).

A Cooperativa não tinha estrutura para diversificar a produção, pois possuía somente a máquina bordadeira e uma máquina de costura. Somente no ano de 2006, com a aquisição da máquina de espumação e outras necessárias para o corte da espuma é que se passou a produzir espuma e garantir a possibilidade de fabricar os primeiros colchões.

Produzir colchões sempre foi a principal intenção dos associados, conforme relato de um cooperado:

Agora estão fazendo bordado, mas na hora que o colchão engrenar, todos têm capacidade para produzir bem. A alma do negócio é o colchão, na verdade o foco da Cooperativa era o colchão. Mas é preciso um capital de giro bom pra isso né. (P., espumação).

A produção de colchões é muito pequena, apesar de a Cooperativa oferecer uma variedade de tipos e densidades. A espuma é vendida para empresas fabricantes de colchões e estofados, em forma de blocos e em flocos.

Quando realizou-se a pesquisa, a Cooperspuma contava com aproximadamente 120 clientes, distribuídos nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A solução encontrada para dinamizar as vendas foi a terceirização de vendedores. Atualmente, a Cooperativa conta com o serviço de 3 vendedores, distribuídos nos três Estados. Não são associados e percebem comissão por venda consumada.

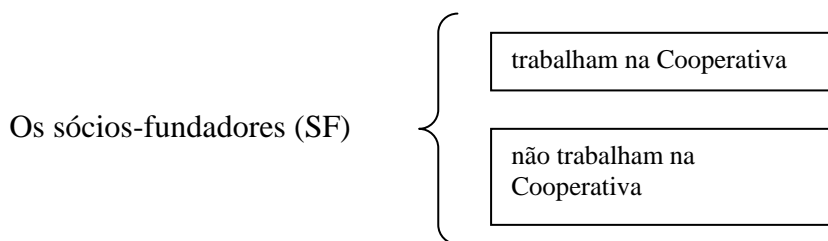
No mês de janeiro de 2008 foi feito outro contato com a Cooperativa a fim de confirmar alguns dados sobre a produção, que havia suspenso a produção de espuma temporariamente por conta da falta de uma licença ambiental. A renovação do alvará para atividades com produtos químicos foi suspensa até que a Cooperativa atenda às exigências ambientais. Para isso foi contratada uma engenheira e algumas reformas já haviam sido iniciadas, como a construção de espaço adequado para as atividades com produtos químicos. Portanto, naquela ocasião, a produção estava concentrada na confecção de matelassê principalmente para jaquetas. É neste período de janeiro até o mês de maio que se intensifica a produção desse produto.

“A confecção é toda feita agora e lá por maio começa a parar. A gente faz os forros em matelassê e manda para eles (para as confecções) e daí eles cortam para fazer as jaquetas. Maio e junho já estão tudo nas vitrines” (E., administração).

2.3 OS “DIFERENTES” SÓCIOS-TRABALHADORES

A Cooperspuma é formada por diferentes tipos de sócios. Além da distinção entre sócios-fundadores e sócios não-fundadores, a classificação que nos interessa aqui diz respeito aos que trabalham efetivamente na Cooperativa e os que não trabalham. Classificamos, abaixo em forma de esquema para melhor entendimento:

Os sócios não-fundadores (SNF)



Entre os sócios-fundadores e os sócios não-fundadores da Cooperspuma não constatamos relações hierarquizadas, de subordinação ou diferentes graus de participação no interior do empreendimento. As divergências são encontradas quando analisamos a relação entre os trabalhadores inseridos no processo produtivo da Cooperspuma e o grupo de sócios que não trabalha na Cooperativa. Com uma produção incipiente, a Cooperativa não consegue incluir todos os associados no processo produtivo. Essa situação implicará características que afastam a Cooperspuma do modelo de autogestão. A principal delas refere-se à participação dos sócios dentro da Cooperativa, tópico desenvolvido no Capítulo 5 que trata da participação dos trabalhadores. Por ora, basta mencionar que a distinção dos grupos implica delegação de poderes e afastamento dos sócios frente aos processos produtivos e gerenciais da Cooperativa.

Outra consequência dessa diferenciação é o conflito pelo acesso ao trabalho. A forma pela qual os cooperados devem decidir quais sócios “podem” trabalhar e quando “podem” não está regulamentada. A não-inserção na Cooperativa manifesta um sentimento de exclusão por parte de alguns cooperados gerando uma divisão entre eles.

Eu fui lá pedir trabalho para eles, por favor, e eles disseram que não dá. Mas só que tem gente lá que trabalha em dois lugares. Isto me magoa bastante, afinal de contas na época que a gente precisou fundar a Cooperativa a gente precisava de vinte pessoas. (J., serviços gerais, desempregada).

Conforme relato acima, a cooperada foi demitida e viu na Cooperativa a possibilidade de ter outro trabalho. Quanto a associados que trabalham em dois lugares ela está se referindo aos cooperados que alternam trabalho em empresas heterogeridas e atividades na Cooperativa. Constatamos dois casos nessas condições. Um deles é o responsável pela espumação, tem emprego fixo em uma empresa heterogerida e produz blocos de espuma para a Cooperativa. É remunerado por peças produzidas. O outro cooperado trabalha regularmente na Cooperspuma e esporadicamente, quando chamado, atende empresas heterogeridas realizando atividades de manutenção em máquinas bordadeiras. Essa flexibilidade de horários também era motivo de contenda por parte de alguns associados.

A disposição do grupo dos sócios não-trabalhadores em trabalhar na Cooperativa é contestada por alguns associados, representada na fala desta cooperada:

A gente quer que os outros venham trabalhar também aqui né, para não ficar só aquele mesmo grupo sempre. Só que é aquela coisa assim, o pessoal tem que entender que no início, quando começou todos foram procurados para vir trabalhar, só que como não tinha dinheiro ninguém queria trabalhar, ninguém queria ajudar. Nós trabalhamos um tempão sem receber nada. Quando o pessoal começou a ver que dava dinheiro, começou a largar o emprego para vir para cá. Por enquanto não tem como sustentar todo mundo. (E., administração).

A cisão iniciou quando da fundação da Cooperativa, pois os que trabalhavam desde o início guardam ressentimentos quanto aos que não tiveram a mesma disposição ou condições para assumir a Cooperativa nos tempos das “vacas magras”. Por outro lado, os sócios não-trabalhadores reivindicam o direito ao trabalho uma vez que na época “que a gente precisou fundar a Cooperativa a gente precisava de vinte pessoas”. Portanto, sentem-se também parte do grupo, se não pelo trabalho, pela condição de fundador.

O Estatuto Social da Cooperspuma não regulamenta normas sobre a inserção desses trabalhadores nas atividades produtivas da Cooperativa. O Capítulo III, art. 3º e art. 4º, restringe-se ao ingresso de novos sócios, pessoas físicas ou jurídicas. Apesar de o Estatuto não especificar essa situação, a Assembléia Geral, órgão supremo da Cooperativa, tem

poderes para deliberar e decidir sobre assuntos que promovam seu desenvolvimento e defesa da Cooperativa³⁷. Cabe ao Conselho de Administração executar as decisões da Assembléia³⁸.

A deliberação sobre a inserção destes trabalhadores, deveria, portanto, sempre ser discutida por todos os integrantes, mas isso não acontece. As decisões ficam concentradas no Conselho de Administração responsável pela administração da Cooperativa.

O poder decisório, fortemente personificado no coordenador geral, ficou evidenciado quando da reunião para discutir a adesão de novos sócios à Cooperativa. No mês de agosto de 2007, durante uma reunião realizada na Cooperspuma da qual participaram somente os sócios trabalhadores, foi tratado, entre outros itens, sobre a adesão de dois novos sócios. Esses trabalhadores já estavam realizando atividades na Cooperativa havia alguns meses, sob a forma, denominada pelos associados, de “avulso”. Isso significava que não eram empregados contratados pela Cooperativa sob o regime celetista, nem tampouco sócios do empreendimento. Trabalhavam na informalidade. A decisão de associá-los já estava tomada. O coordenador geral trouxe para a discussão apenas a forma como esses novos cooperados poderiam integralizar as quotas-parte. A proposta era converter o valor da provável indenização pelo período trabalhado na informalidade em quotas-parte, proposta aceita unanimemente por todos os presentes e pelos próprios novos sócios.

Durante o mês de setembro de 2007, foi chamada para trabalhar uma sócia-fundadora da Cooperativa para o setor de costura. Novamente a decisão não passou pelos espaços formais de participação. Havia sido demitida de uma empresa heterogerida do mesmo ramo da Cooperspuma e, conforme relatos, passou a trabalhar na Cooperativa por deliberação do coordenador geral.

A cooperada citada anteriormente, que se encontrava nas mesmas condições de desemprego, teve sua expectativa frustrada. Os critérios para inserção logram atender a uma lógica produtivista. O ofício desempenhado pelo trabalhador (costureira, laminação, espumação) deve contribuir para aumentar a produtividade da Cooperativa. No caso dos 3 novos sócios, 2 exerciam a atividade de costureira e 1 trabalhava na máquina de laminação³⁹. Observou-se que os trabalhadores com menor qualificação ainda não têm espaço no empreendimento.

³⁷ Conforme Cap. V.

³⁸ Conforme Cap. VI, o Conselho de Administração constitui-se de quatro membros divididos entre Coordenador Geral, Coordenador de Tesouraria, Secretaria Geral e Secretaria de Educação e Cultura, eleitos para um mandato de três anos.

³⁹ Este último foi um dos sócios-fundadores da Cooperspuma, mas saiu algum tempo depois por achar difícil acompanhar as reuniões todos os sábados. Diz-se arrependido, “só perdi, pois agora tenho que pagar para trabalhar, tenho que comprar as cotas” (J.F., sexo masculino, laminação).

“Eles não me deram essa força, a meu ver eles poderiam me colocar em qualquer ponta, para fazer qualquer tipo de trabalho” (J., serviços gerais, desempregada). E mesmo entre os já inseridos, existe o temor da exclusão: “Estou preocupado, pois ouvi dizer que ele (o coordenador geral) quer tirar o pessoal que faz vigilância à noite” (G., vigilante). Como a função de vigilância não contribui produtivamente para a Cooperativa, o trabalhador demonstra o temor de ser excluído.

A situação evidenciada a partir desses relatos demonstra uma distância abissal dos princípios cooperativistas e de autogestão. A não-integração de todos os sócios no processo produtivo e em igualdade de condições e o poder decisório concentrado na mão do coordenador são questões que caracterizam bem essa distância.

2.4 POR QUE A COOPERATIVA? A OPÇÃO DOS TRABALHADORES

A empresa Tecnosono possuía aproximadamente 120 empregados quando fechou suas portas. Para montar a Cooperativa, conforme relato anterior, foi bastante difícil reunir um número mínimo de 20 trabalhadores. Finalmente, a Cooperspuma foi constituída com 24 associados.

Muito se tem discorrido sobre os motivos que levam trabalhadores de empresas heterogeridas optarem pelo sistema de cooperativas. Na teoria atual é consenso a afirmação de que essa opção está fortemente associada à opção de trabalho e renda (LIMA, 2004; SINGER, 2006). Deparados com o desemprego, a Cooperativa se instaura como solução salvadora para a sobrevivência desses trabalhadores. Portanto, em um primeiro momento, a opção não passa pela busca de autonomia ou possibilidade de participação democrática dentro do novo empreendimento. Não se está afirmando com isso que esta lógica de sobrevivência não possa ser superada, ou pelo menos, reelaborada.

Dos 23 associados que hoje compõem a Cooperspuma, 19 trabalhadores são sócios-fundadores. Dentre os que trabalham efetivamente na Cooperativa, encontramos 13 sócios, dos quais nove são sócios-fundadores e quatro admitidos depois de 2005.

Neste momento interessa-nos descobrir a motivação que os levou a fundar uma Cooperativa. Dentre os sócios-fundadores, pelo menos entre os que perderam seus empregos com o fechamento da Tecnosono, é quase unânime a afirmação de que a Cooperativa era uma forma de “não perder o tempo de trabalho na Tecnosono”. A empresa fechou suas portas e não pagou os direitos trabalhistas devidos na rescisão do contrato de trabalho, portanto, “não perder o tempo de trabalho” significa ter alguma compensação pelos anos trabalhados.

Eu tinha sete anos e meio na Tecnosono quando ela fechou. Não queria perder este tempo, então ganhamos a bordadeira e montamos a Cooperativa. (M., sexo masculino, laminação).

Entrei para ajudar o grupo a formar uma Cooperativa e também para não perder os muitos anos que eu tinha na Tecnosono. (M., sexo feminino, aposentada, não está trabalhando atualmente na Cooperativa).

Eu resolvi participar porque naquela época a gente não tinha como reaver os nossos direitos. Foi a melhor opção para nós todos. A Tecnosono não estava pagando as rescisões e, além disso, a gente teve que buscar na Justiça o alvará para receber o Fundo. Na época tinha uma turma que não queria, mas a gente achou a melhor opção fazer isso, vamos arriscar. (J., desempregada, sócia da Cooperativa, não trabalha na Cooperspuma).

Nós colocamos na Justiça, como não ganhamos nada, o A. disse: “Como nós não vamos ganhar nada mesmo, vamos pegar a máquina bordadeira para nós. E ali a gente começa com um pé de meia”. Lá na Tecnosono levantaram acampamento, sumiu todo mundo. Nós ficamos sem emprego (S., antiga costureira da Tecnosono, pensionista, atualmente trabalha como babá, não trabalha na Cooperspuma).

Apesar de a maioria dos entrevistados na ocasião do fechamento da fábrica (em 2000) ficar algum tempo desempregado, a Cooperativa não foi a solução, pois só iniciou suas atividades em 2003. E assim mesmo com baixíssima produção, necessitando apenas de 3 cooperados. No momento de fechamento da fábrica, conforme relatos destacados acima, a motivação em participar da Cooperativa estava muito mais ligada à idéia de compensação. A relação com a Cooperativa está fortemente marcada pela lógica econômica.

Mas nem todos os trabalhadores vivenciam a mesma motivação. Alguns possuíam uma disposição de construir algo próprio. Como forma talvez, de mostrar que eles, empregados, eram capazes de gerir uma empresa. É o que constatamos na fala destas cooperadas:

Em 2001 fui convidada pelos outros cooperados para vir ajudar na formação da Cooperativa. O que me motivou foi a possibilidade de administrar algo meu, a batalhar, o novo, ser dona da empresa, não ter mais patrão na fábrica. Na época trabalhava como autônoma, eu tinha um ponto para venda de sorvete tipo italiano, que dava bastante lucro. Conhecia o pessoal da Cooperspuma, pois havia trabalhado na Tecnosono por 4 anos, na atividade de telefonista. Depois disto trabalhei 9 anos em uma empresa pública no setor administrativo, saí quando esta foi privatizada em 1997/1998. (E., sexo feminino, administração).

O trabalho que é feito lá é muito bom, nosso trabalho é muito bom. Na Tecnosono o nosso colchão estava em primeiro lugar. Eu não entendo porque quebrou. Na época o A. queria que a gente ficasse lá (montar a Cooperativa dentro da antiga empresa), falou com o Sr. E., vamos tocar nós mesmo, mas o Sr. E. não quis, a gente ia conseguir. Podia estar todo mundo lá ainda numa boa, com todos os 120 funcionários com certeza. A. gente que ficou com o A. apostou nele, a gente apostou nele. O Sr. E. era o chefe, o poderoso, mas depois ele sumiu nem sequer deu baixa na empresa. (S. antiga costureira da Tecnosono, pensionista, atualmente trabalha como babá, não trabalha na Cooperspuma).

Não menos importante em desvendar o que os levou a optar pela Cooperativa, são os argumentos que os fazem permanecer sócios da Cooperspuma. A distinção entre os sócios que trabalham na Cooperativa e os que estão fora também vai influenciar na forma como os grupos se relacionam com a Cooperativa.

Entre os sócios participantes do dia-a-dia da Cooperativa, destacamos cinco principais argumentos que justificam a permanência na Cooperspuma. São eles:

Segurança no emprego: Aqui tenho a segurança que não vão me demitir, ao contrário da fábrica. (E., sexo feminino, administração). Na fábrica se tu não fazes teu serviço tu és demitido, na Cooperativa não, tudo é conversado. (F., sexo masculino, operador da máquina bordadeira).

Dificuldade de inserção no mercado de trabalho: Ficaria com a Cooperativa, até por que não existem muitas vagas para o trabalho que eu faço. (R., sexo feminino, costura e embalagem). Com a minha idade não está fácil conseguir emprego, então entre trabalhar de autónomo eu prefiro a Cooperativa. (M., sexo masculino, laminação).

Oportunidade de ascensão social e profissional: Acredito na Cooperativa, é a chance de melhorar de vida, mesmo com a limitação de cada um é a chance de crescer profissionalmente e em tudo. (F. sexo masculino, bordadeira). Possibilidade de crescer, pois é teu e tu sabes que tu podes ganhar mais (J., sexo feminino, bordadeira).

Relações amistosas e menos hierárquicas: A amizade com os colegas, um ambiente onde ninguém xinga ninguém, é uma família, em contraposição na fábrica o sistema era rígido, chefe estúpido, o dono emparelhava todo mundo, não conversava. (J.F., laminação). Flexibilidade, as horas podem ser compensadas (J., sexo feminino, bordadeira).

Autonomia e responsabilidade no processo produtivo. Ninguém precisa me dizer o que fazer, ficar cobrando. Só tem que ter consciência do serviço e que deve ser bem feito, não tem em quem pôr a culpa. (R., sexo feminino, costura e embalagem).

A opção dos associados por permanecerem na Cooperativa baliza-se em comparação com as experiências vivenciadas na fábrica e as dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Nesse sentido, o ambiente da Cooperativa é de conforto, proporciona segurança. Contempla também a possibilidade de certa autonomia no processo produtivo, uma superação do trabalho prescrito e controlado da empresa heterogerida. Mesmo desconhecendo a dimensão exata das possibilidades de exercício do trabalho autónomo⁴⁰, a Cooperativa constitui-se como alternativa de trabalho na qual são donos do seu tempo, não estão sujeitos a relações autoritárias e têm oportunidade de melhor qualidade de vida.

⁴⁰ Autonomia como a capacidade de se definir a própria lei, que no mundo do trabalho significa responsabilidade e oportunidades iguais, escolha das tarefas, meio, e sentido do trabalho, resultando em dignidade e satisfação (CATTANI, 2000; CATTANI, 2006).

Por outro lado, entre os associados não-trabalhadores, continuar sócio significa a possibilidade de trabalho em um futuro próximo ou a garantia de que quando precisar a Cooperativa estará lá.

Eu pretendo trabalhar lá. Aquilo lá é meu. E o dia que eu morrer é dos meus filhos. Por enquanto eu tenho meu trabalho, no momento que eu não tiver mais, eu tenho o meu garantido. (S., antiga costureira da Tecnosono, atualmente trabalha exercendo a função de babá).

Se já tivesse condições de eu ir pra lá eu deixaria a empresa que eu estou e, não tenha dúvida, iria para a Cooperativa, tem futuro e é uma coisa que é nossa né. (P., espumação em empresa heterogerida).

No momento não tem como sair, eu não vou pedir as contas, aí não dá. Se eu fosse demitido eu acho que eu iria para a Cooperspuma. (P.R., operador de máquina de laminação em empresa heterogerida).

Para esses associados, a Cooperativa representa a possibilidade futura de melhores condições de trabalho e, até mesmo, de vida. O trabalho na Cooperativa significa segurança, no sentido de “um pé-de-meia” conforme relato de uma cooperada. Garantia para no caso de eventual perda de emprego ou dificuldades financeiras ocasionais.

É o caso desta cooperada:

quando saí da Tecnosono fiquei muito tempo sem trabalho, muito tempo, buscando dinheiro e eles não pagavam. Agora também eu estava sem trabalho e fui pedir uma oportunidade na Cooperativa e eles disseram que não tinha trabalho para mim. Eu arrumei um bico, mas por enquanto é muito pouco e eles disseram que não tem nada. Eu acho que até teria alguma coisa, mas eles disseram que não. Eu saí da firma agora em Junho. Eu fui pedir um trabalho e eles disseram que não tinha nada para mim. É meio um pouco caso. Não é que eu tenho vontade de trabalhar lá, eu tenho necessidade. (J., serviços gerais desempregada).

Neste caso específico a expectativa de trabalho na Cooperativa foi frustrada. Para essa associada trabalhar na Cooperativa, é uma questão de “necessidade”.

A unidade do grupo em torno do projeto de constituir e permanecer em uma Cooperativa está relacionada aos interesses e objetivos de cada trabalhador. As experiências nas relações de trabalho que existiam sob o trabalho assalariado, relações hierárquicas, insegurança, trabalho prescrito e controlado também contribuem para direcionar as formas de vivenciarem a nova organização de trabalho. Eles têm o entendimento de que somente no espaço da Cooperativa esses fatores serão superados. Mas em nenhum momento a gestão e o trabalho compartilhado, princípios básicos da autogestão, foram ou passam a ser motivadores para trabalhar na Cooperativa.

Importante salientar que a inserção na Cooperativa não se dá sem conflito. Permeados por uma lógica produtivista, constatamos uma tendência na inclusão de trabalhadores com ofícios em atividades produtivas (costureiras, laminadores, etc.). O trabalho organizado não contempla a integração de todos os sócios no processo produtivo e em igualdade de condições.

3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

3.1 A DIVISÃO DAS TAREFAS

Conforme Braverman, o “parcelamento dos processos implicados na feitura do produto em numerosas operações executadas por diferentes trabalhadores”, denominado divisão manufatureira do trabalho é produto peculiar da sociedade capitalista. No capitalismo, a divisão social do trabalho é forçada caótica e anarquicamente pelo mercado, enquanto a divisão do trabalho na oficina é imposta pelo planejamento e controle (BRAVERMAN, 1987, p. 72).

O argumento capitalista é o de que a busca pela eficiência na produção foi a origem da divisão técnica do trabalho. E “o parcelamento e a repetitividade das tarefas eram atribuídos ao cuidado em racionalizar” essa divisão (GORZ, 1989b, p. 227).

Para Marglin (1989, p. 41), “a organização hierárquica do trabalho não tem como função social a eficácia técnica, mas a acumulação”. Portanto, a parcelização das tarefas dentro da fábrica não é consequência do desenvolvimento tecnológico da indústria. O modelo de organização e gestão hierarquizado e fragmentado das tarefas dentro da fábrica foi criado com uma única finalidade: instaurar cada vez mais o total controle sobre o trabalhador, o que, em seu fim último, implicaria diretamente aumento do capital.

Desde o início, os patrões capitalistas procuraram em primeiro lugar o máximo de poder e de controle sobre o trabalho assalariado; o processo de trabalho foi organizado com essa finalidade e as técnicas de produção foram determinadas e modeladas em consequência. Pode ser dito que a maximização do controle era a condição da maximização da exploração e, portanto, da maximização da produtividade física do trabalho. (GORZ, 1989(b), p. 227).

Na concepção de Marx,

A divisão manufatureira do trabalho enquanto forma especificamente capitalista do processo social de produção – e nas bases em que foi, só podia tomar essa forma capitalista – ela não passa de um método particular de produzir mais-valia relativa ou de aumentar, às custas do trabalhador, o rendimento do capital, a riqueza das nações ou riqueza social. Ela produz novas condições da dominação do capital sobre o trabalho. (MARX, 1989, p. 29).

O trabalho coletivo em um empreendimento autogerido pressupõe o fim da subordinação e da hierarquia e, conseqüentemente, do controle sobre os trabalhadores. Mesmo com a manutenção de alguma divisão das tarefas, “as forças produtivas não se apoiarão na separação do trabalho intelectual e trabalho manual, mas sim na sua reunião em um corpo de trabalhadores, cujos participantes realizarão, todos, um e outro tipo de trabalho” (SINGER apud PEDRINI, 2000, p. 37).

O trabalho coletivo em um empreendimento autogestionário, portanto, implica a integração de todos os sócios possibilitando o conhecimento e o aprendizado global do processo produtivo. Nesse ponto a autogestão contrapõe-se totalmente à organização capitalista de trabalho, apoiada no trabalhador coletivo de Marx, na qual

as diferentes operações são separadas, isoladas e tornadas independentes, os operários são distribuídos, classificados e agrupados segundo suas aptidões específicas. Se suas peculiaridades naturais são a base sobre a qual vem implantar-se a divisão do trabalho, desenvolve a manufatura, ao ser introduzida, forças de trabalho que, por sua natureza, só são capazes de certas funções restritas. O trabalhador coletivo possui assim todas as capacidades produtivas no mesmo grau de virtuosidade e emprega-as ao mesmo tempo, de modo mais econômico, pela aplicação de todos os seus órgãos – individualizados seja em cada um dos trabalhadores, seja em grupos de trabalhadores – em funções bem específicas. (MARX, 1989, p. 23).

Entre os trabalhadores inseridos no processo produtivo da Cooperativa, as funções estão distribuídas entre 5 trabalhadores na máquina bordadeira (divididos em 3 para horário diurno e 2 para o horário noturno), 2 na laminação, 1 na colchoaria (costura e embalagem), 1 na espumação (que eles chamam de químico), 1 mecânico que também realiza atividades na bordadeira (está no grupo dos 5), 1 administrador, 1 no setor financeiro e 2 vigilantes (trabalham no horário noturno). Todos os trabalhadores, com exceção do “químico” e do administrador, cumprem horário de trabalho regular, com a mesma hora de chegada e saída e horário de intervalos. O administrador comparece à Cooperativa duas ou três vezes por semana, pois, segundo ele, realiza trabalhos externos com fornecedores e clientes. O cooperativado que faz a espumação comparece pelo menos uma vez na semana. Sua presença depende da quantidade de pedidos e do fornecimento do produto denominado por eles de TDI, base para fazer a espumação. Esse cooperado trabalha concomitantemente na Cooperativa e em uma empresa heterogerida exercendo a mesma atividade que faz na Cooperativa.

“Um dos indicadores da autogestão Cooperativa é a “reapropriação e redefinição do tempo e do espaço da fábrica, a eliminação entre dirigentes e dirigidos e a eliminação entre trabalho manual e intelectual” (BRUNO, 1985, p. 32).

Na Cooperspuma, os associados vivenciam a parcelização das tarefas tal como na fábrica. Cada um tem a sua parte no processo, e é difícil para a maioria a alternância de funções.

Em uma ocasião em que faltou matéria-prima para fazer a espuma, um dos responsáveis pela laminação decidiu trabalhar apenas pela parte da manhã, pois “não tinha o que fazer na Cooperativa”, afinal “não tinha espuma para cortar”. Em outra ocasião, esse mesmo cooperado quando interrogado sobre como era o trabalho na fábrica e na Cooperativa, declarou:

No trabalho na fábrica o que era positivo era a certeza do salário garantido, tinha oportunidade de crescer, e também ficava perto da minha casa. O ruim é que fechou. Acho que não tem diferença entre o trabalho na fábrica e o da Cooperativa. (M., laminador).

O associado continua repetindo o mesmo modo de trabalhar que realizava na fábrica, no qual cada trabalhador é responsável por uma tarefa específica do processo. Essa situação evidencia-se quando ele verbaliza “que não tem diferença entre o trabalho realizado na fábrica e o trabalho na Cooperativa”. A escolha pela Cooperativa foi “imposta” pelo fechamento da fábrica. Fica implícito, pela fala do entrevistado, que caso a fábrica não fechasse ele poderia estar em melhores condições que a atual, pois “tinha a oportunidade de crescer”. A fábrica fornecia também a segurança econômica: “positivo era a certeza do salário”.

Mas esse pensamento não era unânime. A possibilidade de aprender outro ofício, talvez como forma de garantir seu lugar na Cooperativa, era almejada por alguns, principalmente por aqueles cuja atividade poderia ser considerada não-essencial para o andamento da Cooperativa. Vislumbrando a oportunidade de aprender as atividades do “químico”, um cooperado que trabalha na vigilância relatou o seguinte: “A gente também pode aprender. Mas ele não ensina, faz todas as misturas bem rápido e quase escondido” (G., vigilante).

Observa-se aqui um saber pessoal que não é coletivizado. O monopólio desse saber útil⁴¹ é uma forma de proteger seu *status* profissional. Ensinar o ofício, compartilhar

⁴¹ Gorz conceitua saber útil como o conhecimento realmente utilizado na feitura do produto e o saber inútil, o conhecimento como símbolo cultural que não pode ser adquirido pela prática e que não agrega nada ao produto,

conhecimentos, sugere o deslocamento de associados para outras atividades. O trabalho do vigia pode ser feito pelo “químico” e vice-versa. A recusa em compartilhar os saberes do ofício pode estar associada à prática vivenciada na empresa heterogerida, na qual cada trabalhador tem uma função específica.

No estudo realizado por Holzmann, a autora depara-se com situação similar:

Sobretudo entre trabalhadores qualificados, o desempenho de outras tarefas, particularmente as tarefas consideradas inferiores na hierarquia de qualificação – na qual a condição de ajudante é a mais baixa – tem, para eles, o estigma de um rebaixamento, que recusam com veemência. Sua integração no coletivo de trabalho se dá através das qualificações que cada um possui e que se constituem nas referências para a construção (e a valorização) de sua identidade enquanto produtores. (HOLZMANN, 1992, p. 258).

Esse saber exclusivo irá, também, justificar a valorização de alguns trabalhadores em detrimento de outros, e a diferença no valor das retiradas, o que será visto mais adiante.

Durante a realização de uma reunião na qual um dos pontos da pauta foi o horário de trabalho e aumento de produtividade e qualidade, o coordenador geral questionou a morosidade da produção e os atrasos nas entregas.

Foi contratado 15 mil metros de tecido matelassê para entregar até o final do mês de agosto. Até a presente data⁴² foi produzido apenas 5.500 (cinco mil e quinhentos) metros. O problema é falta de compromisso das pessoas que não abrem mão de seus problemas pessoais para cumprir suas atividades na Cooperativa. Na reunião anterior eu já propus três turnos de oito horas, dia e noite com revezamentos, mas ninguém quer trabalhar à noite, com exceção dos que já cumprem este horário na Cooperativa. E mesmo os que trabalham à noite produzem menos que os cooperados do dia, na mesma máquina. (A., administração).

Uma cooperada argumenta que “o problema é que alguns colegas não vieram trabalhar e a máquina ficou parada dois dias” (J., operadora da bordadeira).

Observamos na fala do coordenador uma posição de regulação e supervisão do trabalho dos demais. Atitude que demonstra uma hierarquia entre o que comanda e os que fazem. E a lógica produtivista de gestão da empresa fica evidenciada quando ele solicita aos cooperados para “otimizar o trabalho, ser mais ágil, pois agora não existe mais desculpa da máquina (bordadeira) velha. A máquina nova está aí desde março”. A intensificação do trabalho era a forma de sair da crise.

utilizado muitas vezes como possibilidade de superioridade hierárquica dentro da fábrica (GORZ, 1989b, p. 237).

⁴² A reunião aconteceu no dia 23/08/07, às 16h30, no refeitório da Cooperativa.

Esse posicionamento não passava despercebido por alguns cooperados que, quando interrogados sobre o que eles entendiam sobre o que deveria ser modificado na Cooperativa, afirmavam: “os que ganham mais têm uma postura de chefe. Dá a impressão que quando o coordenador chega na Cooperativa a gente está de novo na fábrica. Ele tem uma postura de chefe (E., administração).

Ele chega na Cooperativa, passa por todas as máquinas como um supervisor. Reclama e dá ordens. Não aparece quase nunca. Quando era do Sindicato⁴³ sempre foi contra esta forma de trabalhar, mas hoje o discurso não condiz com a prática. Ele combatia isso e agora faz exatamente a mesma coisa. (E., administração).

Hoje na Cooperativa ainda é muito parecido com uma fábrica. Um cooperado quer te dar ordem. O coordenador geral impõe o que deve e não deve ser feito. (F., operador da bordadeira).

O coordenador geral está assumindo muitas funções e deliberando sobre tudo. Poderia ser dividido estas responsabilidades e tarefas. (F., operador da bordadeira).

Através das entrevistas, e com base nas observações, percebe-se um “descolamento” entre o coordenador geral e o restante do grupo. Em quase todas as entrevistas evidencia-se um descontentamento com a forma como esse agia na Cooperativa. O ambiente realmente mudava quando ele estava presente. A sensação era exatamente a da chegada de um chefe. Todos ficavam quietos, as brincadeiras cessavam, a primeira providência dele era ir de posto em posto verificar o trabalho dos associados. Tal postura desagradava o grupo, pois entendiam como uma supervisão. Por ocasião das eleições para nova diretoria da Cooperativa, questionou-se o coordenador geral sobre o porquê de sair novamente candidato, uma vez que completava seis anos no cargo de coordenador geral. Ao que ele respondeu:

Candidatei-me por que o F. não tem condições. A Assembléia vai decidir, se ele ganhar e as coisas desandarem eu não posso ser responsabilizado. Tanto o F. quanto o Z. não estão preparados para assumirem e darem os rumos daquele negócio, até porque conhecem muito pouco sobre cooperativas e mercado e não se interessam em buscar conhecimentos. (A., coordenador geral).

A fala destacada acima pode ajudar a entender a postura centralizadora assumida pelo associado em diversas situações dentro da Cooperativa. Na concepção do coordenador, os outros sócios ainda não estavam preparados a assumir responsabilidades na Cooperativa o que

⁴³ O coordenador geral era representante sindical na fábrica de colchões na qual trabalhavam os sócio-fundadores da COOPERSPUMA. Partiu dele a iniciativa de formar uma Cooperativa a partir do arrendamento da máquina bordadeira.

exigia dele certo controle. Em outras ocasiões, destaca-se mais adiante, esse cooperado irá demonstrar um controle verticalizado, superior, característico da empresa heterogerida.

Por outro lado, alguns cooperados reclamavam da inexistência de um comprometimento homogêneo por parte dos trabalhadores. A facilidade com que alguns “faltavam” ao trabalho era fonte de divergências entre o grupo. “Diferente na fábrica que não faltam nunca (ao trabalho). Aqui falta responsabilidade” (E., sexo feminino, administração). Tal situação reforçava a reivindicação de certo controle externo, o que de certa forma retomava a concepção de empresa heterogerida.

“De negativo na Cooperativa é a falta de união, pessoal falta muito também. Diferente na fábrica que não faltam nunca (ao trabalho). Aqui falta responsabilidade. Tem que pegar onde tiver trabalho. Nem todos pegam juntos” (E., administração).

Também constata-se a reprodução da divisão entre os que pensam e os que fazem, situação evidenciada na fala desta cooperada:

Mas no escritório acho que o esforço é maior comparado com a produção, pois lá é só cansaço físico. Aqui no escritório tem muitas responsabilidades, fica preocupada, não consegue se desligar. Precisa resolver problemas. Sente-se responsável por todos, o controle das contas a pagar e se o dinheiro será suficiente para pagamento das retiradas. O pessoal da produção pensa que o trabalho no escritório é “mu-mu”, que aqui a gente tem que ganhar menos. Eles nem sabem o que acontece aqui. (E., administração).

O critério de avaliação para o significado de trabalho “mu-mu” está associado ao senso comum de que as atividades chamadas “de escritório” são mais fáceis em comparação ao trabalho operacional. Os cooperados não conseguem conceber o processo de trabalho de forma integrada e a divisão é reforçada pela fala do coordenador geral, “agora estamos tendo problemas para atingir a produção. Não estamos conseguindo produzir o que nos foi encomendado, no prazo. A parte administrativa soube fazer sua parte, mas o pessoal da produção não está sabendo fazer” (A., administração).

Na Cooperspuma a divisão do trabalho se mantém e é até justificada por alguns cooperados como um saber daquele sócio. Aquela habilidade que ele aprendeu na antiga fábrica de colchões (espumação, laminação, etc.) é algo pessoal, foi por mérito dele, esforço pessoal. Não percebem que esse aprendizado é fruto do processo de divisão do trabalho na fábrica e o reproduzem na Cooperativa.

Ressurge o trabalhador coletivo de Marx (1989), em que as muitas tarefas de produção são separadas, confiando-se cada uma delas a um trabalhador distinto, para que em regime de

cooperação fabriquem a mercadoria desejada. Cada trabalhador fica especializado em uma operação parcial distinta. “Quanto mais incompleto e até imperfeito for o trabalhador parcial, mais será ele perfeito como parte do trabalhador coletivo” (MARX, 1989, p. 23).

A divisão de tarefas dentro do ofício da Cooperativa na produção de colchões não é algo momentâneo, por força de alguma demanda especial de produção. Os cooperados mantêm a especialidade de seus afazeres conforme foram condicionados na empresa heterônoma. Mesmo considerando a Cooperativa como sendo de todos, “A Cooperativa é de todos, então o prejuízo é de todos. Aqui, diferente da fábrica, não é só a minha parte, mas tudo me diz respeito” (J., operadora da bordadeira), os próprios cooperados reconhecem a dificuldade de se inteirar de todo o processo.

“Acho que teria dificuldades para aprender o trabalho de escritório, apesar do pessoal já ter convidado. A gente diz que na Cooperativa todos podem fazer tudo, mas não é verdade, na prática é muito difícil” (M., sócia não-trabalhadora).

Ainda quando afirmam participar de várias fases do processo, estão se referindo a uma pequena parte que se justifica pelo fato da “pouca produção”.

Aqui faço quase todo o processo, desde o corte de tecido, a costura de fechamento do colchão, a faixa lateral e embalagem do colchão. Na Tecnosono só fazia a costura, apesar de ajudar nos outros processos. Aqui faço muitas atividades, pois é pouca produção. (R., costura).

Mesmo vivenciando a possibilidade da coletivação do trabalho em que potencialmente podem estruturar novas formas de organização do processo de trabalho, observou-se na Cooperativa a cristalização da divisão técnica do trabalho. Na Cooperspuma, a parcelização do trabalho não é contestada em nenhuma ocasião. A única divergência diz respeito à assumida posição de “chefe”, segundo alguns cooperados, pelo coordenador geral.

Durante uma reunião em que o coordenador geral insistia no aumento de produtividade, os cooperados argumentavam que primeiro deveriam igualar os valores das retiradas.

Uma situação que lembra muito as reivindicações por melhores salários nas empresas heterônomas, quando o dono da empresa pede, primeiro mais empenho, ou seja, “aumentar o bolo, para depois dividi-lo”.

Mas o conflito nesse momento estava muito mais ligado à questão de disputa de poder e supressão das remunerações diferenciadas que reivindicações por maior autonomia e participação na organização do processo de trabalho na Cooperativa.

Verifica-se alguma alternância de tarefas apenas naquelas que não implicam diretamente no processo produtivo, as quais poderiam-se denominar serviços de apoio, tal qual o preparo de refeições ou limpeza de banheiros e vestiários. E, mesmo assim, durante o período de investigação, sempre era feito pelas mulheres. Também alguns poucos cooperados, quando no “seu setor” não tinha trabalho, auxiliavam em outro, é o caso do cooperado que realizava o serviço de laminação e eventualmente ajudava o setor de costura e embalagem de colchões e o operador da bordadeira que auxiliava no setor administrativo.

Na Cooperspuma o controle da produção está concentrado na figura do coordenador geral. De forma análoga, na análise de Ferraz (2005), sobre a tentativa de trabalhadores em implantar a autogestão na fábrica de tampas Peticamps de São Paulo, esse papel era exercido pela Comissão de Fábrica que,

controlando a produção, determina o ritmo de trabalho e mantém a ordem na fábrica – cada qual em seu lugar – as meninas na linha de montagem, os homens na fábrica, os chefes nos escritórios. Os trabalhadores – reproduzem seu lugar social construído no posto de trabalho – ocupavam seu espaço sem se afastar de sua posição nas relações já estabelecidas. (FERRAZ, 2005, p. 161).

E tanto lá, como aqui “a velha norma estava paradoxalmente assegurada” (FERRAZ, 2005, p. 161). Os associados da Cooperspuma não haviam até aquele momento superado a vivência de fábrica, não haviam rompido a “posição de conforto” estabelecido nas antigas relações de trabalho, no qual cada um tinha seu lugar. Verifica-se uma dificuldade em estabelecer novas relações, explorar novos saberes, enfrentar conflitos. As disputas estão concentradas na questão da centralização de atividades pelo coordenador geral e a reivindicação de alteração no valor das retiradas. Constata-se uma demanda, por parte de alguns cooperados, em participar ativamente em todas as instâncias decisórias – nos processos técnicos, administrativos, legais, de produção e comercialização. Mas essa preocupação está concentrada em um grupo reduzido de associados, justamente entre aqueles interessados em vencer a eleição para administrar a Cooperativa. Quase todos os associados continuam repetindo a conduta de empregados da fábrica, preocupados com melhores salários e menos controle das chefias. Utilizam-se da situação de cooperados para exigir igualdade de “salários”, menos controle de horários e regras, mas não conseguem, ainda, entender que ser cooperativado em uma empresa de autogestão possibilita muito mais. Ser cooperativado, por enquanto, é a antítese do trabalhador de fábrica, pelo menos no que se refere à remuneração e alguma autonomia na realização das atividades. Trabalhar na Cooperativa restringe-se, por

enquanto, a ser mais livre, não ter trabalho prescrito e supervisionado e, o essencial, a igualdade no valor de “salários”.

3.2 ELABORAÇÃO E CUMPRIMENTO DAS NORMAS

Apesar de o Estatuto⁴⁴ garantir regras que tratam da constituição da Cooperativa, estrutura, inclusão e exclusão de associados, valor de quotas-parte, direitos e deveres dos sócios, constituição de coordenadores e conselheiros, as regras básicas que normatizam o dia-a-dia da Cooperativa não estão incluídas no Estatuto, nem tampouco em regimento interno. As regras estão afixadas em um armário na sala da coordenação e não foram elaboradas de forma coletiva.

Reproduzo o texto no quadro abaixo:

⁴⁴ Nos anexos consta uma cópia do Estatuto da Cooperspuma.

Quadro 1 – Planilha de Retiradas por Função

PLANILHA DE RETIRADAS POR FUNÇÃO

FUNÇÃO VALOR HORA

BORDADEIRA R\$ 3,85

LAMINAÇÃO R\$ 3,85

COLCHOARIA R\$ 3,85

AUX. ESPUMAÇÃO R\$ 3,85

FINANCEIRO R\$ 3,85

COMERCIAL R\$ 3,85

MECÂNICO R\$ 5,30

ADMINISTRADOR R\$ 5,30

GUARDA R\$ 3,85

VALE TRANSPORTE

O vale transporte será calculado de acordo com o número de dias no mês
(R\$ 2,05 cada) ou será entregue o número de fichas correspondente
ao número de dias:

Fevereiro = R\$ 73,80 (18 dias)

Março = R\$ 90,20 (22 dias)

Abril = R\$ 82,00 (20 dias)

Maio = R\$ 90,20 (22 dias)

Junho = R\$ 82,00 (20 dias)

INTERVALO

O colaborador que trabalha turno integral obrigatoriamente deverá fazer
intervalo para almoço – mínimo de 45 min e 1 hora no máximo
(sem remuneração).

TEMPO DE DESCANSO

Cada colaborador pode tirar até 15 dias, desde que outro faça sua atividade
sem interferir no trabalho da Cooperativa – não será pago nenhum valor
adicional e não será descontado nenhum valor.

HORÁRIO

Cada colaborador possui seu horário-padrão, devendo cumpri-lo sem atraso
e não deverá excedê-lo, exceto quando solicitado com antecedência.

FALTAS

Somente será aceito atestado pessoal ou a falta deverá ser avaliada pelo
Conselho, sendo que nos dias de atestado ou aprovada a justificativa pelo
Conselho, será pago o correspondente a 70% de seu valor hora.

O quadro acima serve de referência para orientação dos cooperados no dia-a-dia da Cooperativa. Mas a aceitação das regras não é consenso entre o grupo. Alguns cooperados alegam que as normas não haviam sido discutidas e aprovadas pela maioria dos trabalhadores.

O coordenador geral elaborou uma minuta de regimento interno, mas o documento não havia sido apresentado aos demais trabalhadores, pois não existia consenso entre os membros do Conselho de Administração. Dessa forma, continuavam pautando-se, mesmo contrariados, pela normatização apresentada no quadro acima.

Não houve acesso ao esboço do documento, mas algumas discussões em reuniões internas demonstraram que as divergências concentravam-se na regulamentação de uma política de retiradas e em conflitos entre produção e administração. A intenção do coordenador geral era responsabilizar de alguma forma o cooperado que produzisse uma peça com defeito, ou por eventuais “calotes” de clientes. Os chamados “calotes” aconteciam quando era entregue toda a produção encomendada pelo cliente sem a contrapartida do pagamento integral.

O coordenador geral assume a responsabilidade pelo controle da produção e, por consequência passa a exercer a supervisão dos trabalhadores, atitude que era contestada por alguns associados. A situação gerada é bastante semelhante à de controle existente na empresa heterogerida.

3.3 OS VALORES DIFERENCIADOS DE REMUNERAÇÃO

Os maiores conflitos giram em torno dos valores diferenciados de retiradas. Essa diferenciação está diretamente ligada à hierarquia de funções. Uma delas é a atividade de administrador.

Na função de administrador, compete ao coordenador geral realizar os serviços financeiros junto às entidades bancárias, visitar clientes para prospecção de novos negócios, enfim, um trabalho que exige uso de um veículo particular. Ele utiliza o próprio automóvel para fazer essas atividades e, após a apresentação (para os trabalhadores que realizam atividades administrativas e não para todos os associados) de um relatório constando os locais visitados e a quilometragem rodada, a Cooperativa ressarce o valor gasto em combustível. Suas atividades são realizadas, portanto, quase sempre fora do ambiente da Cooperativa, comparecendo duas a três vezes por semana, em algum turno. Sendo assim, cumpre um horário diferenciado dos demais. Além do valor da hora ser maior que o das outras funções,

também existe uma diferenciação quanto ao pagamento de vale-transporte. O vale transporte é distribuído em dinheiro ou “fichas” para todos os trabalhadores e são utilizadas para ir e vir ao local de trabalho. A única exceção, já explicitado acima, é o coordenador geral, que recebe um valor referente ao combustível consumido para realizar as atividades externas. Essa situação é motivo de divergências no grupo. A diferenciação não passa despercebida e é verbalizada por um cooperado da seguinte forma:

“Desde que iniciei na Cooperativa, em 2001, faltei um só dia, pois não tinha vale-transporte e fui descontado. O A. vem só de vez em quando e tira o mês cheio” (G., vigilante).

O cooperado refere-se ao fato de que as retiradas pagas a ele são baseadas nas horas efetivamente trabalhadas na Cooperativa, mas, em contrapartida, o coordenador geral tem um horário flexível, sem controle, e mesmo assim “tira o mês cheio”. Importante destacar, também, a posição de submissão do cooperado. Quando ele diz que não veio trabalhar por que não tinha vale-transporte e foi “descontado” fica nítido que o cooperado não assume seu papel de protagonista da situação, não consegue perceber que a Cooperativa é dele também e não deve esperar pelo vale-transporte para ir trabalhar. Aqui as diferenças entre os dois cooperados ultrapassam a questão dos valores diferenciados de retiradas e hierarquia de funções. A maneira como cada um se posiciona frente à situação denuncia a desigualdade entre os cooperados.

As atividades de mecânico também são pagas com valor-hora maior que as demais funções. O trabalho é defendido pelo cooperado como essencial, pois caso as máquinas apresentem problemas, principalmente a bordadeira, toda a produção ficaria prejudicada e, conseqüentemente, todos ficariam impossibilitados de trabalhar. Para a maioria dos associados que trabalha na Cooperativa esse argumento não justifica o valor-hora diferenciado para a atividade de mecânico. O argumento do grupo é de que todas as atividades são importantes e, por isso, não deveriam existir valores diferenciados de retiradas.

A atividade de espumação é a única em que existe algum consenso quanto à forma diferenciada de retirada. O cooperado ganha por bloco de espuma produzida. Vem à Cooperativa, faz o “seu” trabalho e vai embora. Situação que os cooperados admitem como excepcional. Nenhum outro cooperado aprendeu o ofício de espumação, portanto, não podem abrir mão desse trabalhador ao mesmo tempo em que a pouca produção não suporta uma remuneração por tempo integral. Sendo assim, o cooperado é pago pela quantidade de peças produzidas.

De toda a forma a hierarquia de remuneração leva a uma situação de distinção e desigualdade entre os trabalhadores da Cooperativa.

3.4 O HORÁRIO DE TRABALHO

Do grupo de treze associados que trabalham na Cooperativa, onze registram o horário regularmente como em uma empresa heterogerida. Os horários variam de uma jornada de 8 a 9 horas por dia, de segunda à sexta-feira, com intervalo de uma hora. Três cooperados realizam jornadas noturnas de oito horas. Apenas o coordenador geral, que exerce as tarefas já explicitadas acima e o cooperado responsável pela espumação, têm horários diferenciados. A diferenciação de tarefas, regras e remunerações implica relações hierarquizadas e de poder, situação “totalmente incompatível com a autogestão” (CASTORIADIS, 1983, p. 212). Mas ao mesmo tempo em que preconizam relações não-hierarquizadas no interior da Cooperativa, exigem alguma disciplina, principalmente quanto ao cumprimento de horários. Nesse ponto, aproximam-se da norma da organização heterônoma.

Acho que precisa de mais empenho, mais capricho com o horário, levam muito na brincadeira. (J.F., laminação).

De negativo na Cooperativa é a falta de união, pessoal falta muito também. Diferente na fábrica que não faltam nunca (ao trabalho). Aqui falta responsabilidade. Tem que pegar onde tiver trabalho. Nem todos pegam juntos. (E., administração).

A solução apontada passa por igualar os valores das remunerações e a padronização de horário de trabalho para todos. A maioria defende a tese de que o pouco envolvimento de alguns é gerado pela diferença de retiradas.

Igualar o salário, isso poderia ajudar a cobrar mais do pessoal, para pegar junto. Sou a favor da retirada igual para todos, o que não é feito atualmente. Talvez esta desunião venha daí. Acho que deveríamos ter retiradas iguais e todo mundo ter horário. (E., administração).

Observa-se, através da fala dos cooperados, uma contradição, pois, ao mesmo tempo que defendem retiradas iguais independentemente da função exercida, portanto a abolição de hierarquias, reivindicam também ainda algum controle externo que garanta o cumprimento de responsabilidades.

No trabalho, seja ele nos escritórios ou oficinas, “a hierarquia existe para organizar a coerção” (CASTORIADIS, 1983, p. 215), mas, segundo o autor, a coerção só existe por que nem o trabalho nem o produto deste trabalho pertencem aos trabalhadores e isto levaria a um

conflito permanente entre quem trabalha e aqueles que dirigem o trabalho dos outros. Na Cooperativa, onde todos entendem, ou pelo menos dizem entender que eles são os “donos”, não faz sentido para esses trabalhadores que alguns ganhem mais e tenham uma postura de chefe. Se eles são os donos do seu trabalho e do que produzem, não é necessário o controle, a coerção, portanto a hierarquia torna-se absolutamente desnecessária.

O bom na Cooperativa é que ninguém precisa me dizer o que fazer, ficar cobrando. Me dão o papel do pedido de entrega com data para a entrega e aí vai fazer. Só que tem que ter consciência do serviço e que deve ser bem-feito, não tem em quem pôr a culpa. Tendo material é tranqüilo, em 3 dias eu faço mais ou menos 50 colchonetes. (R., costura e embalagem).

A hierarquia torna-se desnecessária em um ambiente de coletivismo dos meios de produção, pois, segundo Gorz,

a função da hierarquia de fábrica, em última análise, é subtrair ao controle operário as condições e as modalidades do funcionamento das máquinas, tornando a função de controle uma função separada. Somente deste modo os meios e o processo de produção podem apresentar-se como potência estranha, tornada autônoma, exigindo submissão dos trabalhadores. (GORZ, 1989b, p. 83).

Mesmo percebendo a possibilidade de autodeterminação no trabalho, os cooperados ainda não conseguem libertar-se totalmente do controle externo. Quando verbalizam: “pessoal falta muito também. Diferente na fábrica que não faltam nunca (*ao trabalho*). Aqui falta responsabilidade” e “acho que deveríamos ter retiradas iguais e todo mundo ter horário” demonstram que o grupo ainda depende da norma para regular o trabalho. Na verdade, a norma é a forma encontrada para colocar todos em igualdade de condições, tanto no que se refere ao valor das retiradas, quanto no cumprimento de horários. A coerção externa substitui a norma interna que ainda não foi construída (“falta responsabilidade”). Na concepção da cooperativa “na fábrica não faltam nunca”, pois lá existia controle e punição para quem descumpria as regras, sendo que na Cooperativa sem a norma nem todos conseguem efetivar o trabalho (“mais capricho com o horário, levam muito na brincadeira”).

Na concepção de Pedrini (2000), pode existir certo tipo de controle e até burocracia na empresa autogerida, mas que “venha defender os direitos dos trabalhadores, no caso do controle que os favoreça e da normatização que proteja a autogestão”, totalmente diverso do controle característico das empresas heterogeridas “exercidas pra extrair o máximo de

produtividade. Este controle ou é autocontrole ou é um controle que vem de fora, mas não é verticalizado, é realizado por um igual, um colega sócio” (PEDRINI, 2000, p. 38-39).

Conforme a autora, na autogestão

a autoridade assume então uma nova compreensão. Não há, na autogestão, autoridade externa ou superior, pois está é exercida colegiadamente, e os membros, pela sua postura de responsabilidade e diálogo, vão tornando sua voz com maior ou menor legitimidade no grupo. O poder e legitimidade das pessoas no grupo podem, portanto, variar temporalmente. A cooperação que vai sendo exigida e reforçada neste processo vai enfraquecendo, por sua vez, a competição própria da heterogestão. (PEDRINI, 2000, p. 39).

Os trabalhadores da Cooperspuma ainda estão condicionados à submissão dos controles existentes na fábrica, principalmente no que diz respeito às faltas e atrasos ao trabalho, o que evidencia ainda a não-superação das práticas vivenciadas no trabalho heterogerido.

Por outro lado, idealizam o que é o trabalho em uma Cooperativa autogerida.

Ter um salário igual para todos, não pode existir diferenças. (M., laminação).

Na Cooperativa é tudo conversado e é o único jeito. Se alguém faltar muito, tenta colocar em um outro trabalho que a falta não pese tanto para os outros. Na Cooperativa é para todos receberem igual. O que o grupo decidir tem que ser acatado. (F., bordadeira).

Na Cooperativa, além de não ser demitido, é o aprendizado, diferente da empresa que a gente fica em só um setor, aqui aprendi até administração; ainda estou aprendendo a me comunicar mais. Deveríamos ter retiradas iguais e todo mundo ter horário. (E., administração).

Aqui tem flexibilidade, as horas podem ser compensadas. Aqui tu te doa mais, pois é teu e tu sabe que pode ganhar mais, tem a possibilidade de crescer com a Cooperativa. Aqui, diferente da fábrica, não é só a minha parte, mas tudo me diz respeito. Se eu não participar dois ou três decidem por mim e isto não é uma Cooperativa. (J., bordadeira).

O bom na Cooperativa é que ninguém precisa me dizer o que fazer, ficar cobrando. (R., costura).

Fica evidenciado através das falas destacadas acima que, basicamente, trabalhar em uma Cooperativa autogerida significa, para os trabalhadores da Cooperspuma, terem igualdade de remuneração, abolição de hierarquias, prática de diálogo na resolução de conflitos, decisões coletivas, rotatividade funcional, autonomia na realização das tarefas.

Portanto, mesmo não conseguindo colocar em prática todas as dimensões apontadas, eles têm consciência do que podem vivenciar nesta outra forma de organização do trabalho.

A abolição da norma ainda parece ser o estágio mais difícil, talvez um dos aspectos mais fortemente arraigados pelos anos de trabalho na fábrica. De toda a forma, trabalho autogestionário ainda está longe de ser efetivamente realizado e as discussões limitam-se às dimensões econômicas e de controle da Cooperativa.

4 A REMUNERAÇÃO

4.1 A HIERARQUIA DOS RENDIMENTOS

A remuneração dos cooperados inseridos no processo produtivo da Cooperativa é feita segundo o sistema de horas trabalhadas. Todos cumprem aproximadamente o mesmo número de horas mensais, portanto, os valores pagos são pouco variáveis de um mês para outro. Mas, conforme já citado no capítulo anterior, nem todos os cooperados recebem o mesmo valor/hora. Sustentado em uma lógica econômica, os argumentos que justificam a diferença de remuneração vão desde o grau de dificuldades e responsabilidades de cada função, até produtividade, aptidão e qualificação de cada trabalhador. As justificativas são relatadas nos depoimentos registrados abaixo:

O cooperado que trabalha com produtos químicos deve ganhar mais, pois é um trabalho insalubre. O mesmo acontece na laminação, ali o perigo de se ferir na máquina é muito grande. Tem que pensar que esses trabalhos são mais arriscados (A., administrador, coordenador geral).

O vigilante não pode ganhar o mesmo que o mecânico ou o mesmo que eu. A aptidão de cada um não permite o pagamento igual. Nem todos têm aptidão para trabalhar na bordadeira, por exemplo. O G. não pode, pois não enxerga bem e tem dificuldade para colocar as linhas nas agulhas, então não pode ganhar o mesmo valor que aquele que trabalha na bordadeira. Talvez fazer o pessoal trabalhar por produção aí pode se falar em igualdade. Hoje o pessoal da noite que trabalha na bordadeira produz menos que o pessoal do dia. (A., administração).

Caso passe a proposta de igualdade nos valores, logo logo vamos ter outro conflito porque alguns irão dizer, por que fulano ganha igual se eu trabalho mais? E ainda tem outra questão, se eu ganho por hora, posso ficar 10 horas para produzir 500 metros de tecido enquanto o outro trabalha 5 horas e faz os mesmos 500 metros, o que trabalhou mais horas, mesmo produzindo menos, vai ganhar mais, pois o valor da hora é igual para todos. (Z., mecânico).

Os relatos acima demonstram que esses cooperados reproduzem a lógica da produtividade, base para a competição no trabalho heterônomo. Lógica perversa que não considera as condições de cada trabalhador. Mesmo partilhando o espaço de trabalho, fica evidente a dificuldade em construir uma gestão efetivamente coletiva. A associação restringe-se a pura aglomeração de pessoas em um mesmo espaço de trabalho, não conseguindo concretizar a ajuda mútua e a solidariedade.

Não vai funcionar todos ganharem igual. O pessoal tem que voltar a estudar. Se todos ganharem a mesma coisa, ninguém vai querer estudar, se capacitar. Eu acho que eu tenho que ser valorizado pelo o que eu batalhei na Cooperativa. Eu não sou igual a eles. Aqueles que não vêm trabalhar por que não estão com vontade, aquele que apenas cumpre horário e vai embora. Em 2001/II conclui meu curso de direito. Foi uma dura caminhada. Os cooperativados não reconhecem minha trajetória, meu crescimento. Eles me vêem como um deles. Caso fique decidido que o valor/hora será igual para todas as funções eu me afastarei da Cooperativa. Eles acham que *nós somos donos e faço o que eu quero*. Mas não é assim, isto é um negócio que disputa com um mercado capitalista. (A., coordenador geral).

Principalmente nesta fala o cooperado explicita a concepção de que a educação formal justifica uma distinção e uma hierarquia de rendimentos. Ele deseja ser reconhecido pela sua trajetória e seu esforço pessoal. A partir do momento em que atinge um novo patamar de instrução e conhecimento, pelo menos formal, ele não mais se considera igual aos demais cooperados (*Eu não sou igual a eles*). Essa suposta distinção justificaria uma hierarquia de rendimentos.

Na pesquisa realizada entre os trabalhadores das Cooperativas Coomec e Coofund, Holzmann concluiu que entre aqueles cooperados:

As diferenças são admitidas e aceitas como corretas, pois a idéia corrente é que cada trabalhador deve ser remunerado de acordo com sua qualificação profissional, sua escolaridade, sua responsabilidade, seu esforço pessoal em melhor se capacitar para o trabalho através da realização de cursos profissionais, etc. (HOLZMANN, 1992, p. 330).

Entre os trabalhadores da Cooperspuma, oriundos de uma mesma empresa heterogerida, constata-se distintas posições sobre a política de remunerações. Enquanto uma pequena parcela, justamente os que ganham valores maiores, defendem a diferença de remuneração, outro grupo argumenta pela equivalência entre igualdade de condições (*a Cooperativa é de todos e somos todos donos*) e igualdade de remuneração.

Apesar de reconhecerem a trajetória de dedicação e esforço do coordenador geral, a maioria do grupo de trabalhadores inseridos no dia-a-dia da Cooperativa não concorda que essa distinção deva ser utilizada como critério para retiradas com valores diferenciados. Para esses cooperados, receber uma remuneração maior que os demais simboliza uma relação hierárquica, de comando, que os remete à vivência na fábrica. Na concepção deles, a “Cooperativa é de todos”, “todos somos donos”, por isso não faz nenhum sentido alguns ganharem mais que outros. Baseados na experiência do mundo da fábrica, no qual quem

ganha maior salário é o chefe, é aquele que manda ou o dono da fábrica, vêm na Cooperativa a possibilidade de romper com essas práticas. O discurso de que “a Cooperativa é de todos” é utilizado por eles para justificar a igualdade nos valores das retiradas. Quando interrogados sobre a diferença entre o trabalho na fábrica e o trabalho na Cooperativa é a igualdade de remuneração o que se destaca para diferenciar um empreendimento do outro. A remuneração diferenciada faz parte do mundo da fábrica, condição inconcebível para esses trabalhadores inseridos agora em uma nova organização do trabalho que se pretende igualitária e democrática.

Todos são iguais na Cooperativa e por isso não deve haver diferença nas remunerações. Valor hora igual para todos é a forma de diminuir os conflitos entre o grupo que trabalha na Cooperativa. Hoje, o que todos querem é igualdade. (F., operador da máquina bordadeira).

Acho que o valor da remuneração não deve estar ligado à função que você faz, pois em qualquer lugar que tu trabalhar na Cooperativa tem compromisso. (J., operadora da máquina bordadeira).

Durante uma reunião na qual discutiam sobre as diferenças de remuneração, travou-se o seguinte diálogo entre dois cooperados:

- É preciso ter aumento na remuneração, toda a guerra aqui dentro vem da diferença de retiradas. (M., laminação).
- Não concordo, primeiro é preciso melhorar a produção. (A., coordenador geral).
- Tu quer fazer disto aqui uma empresa. Tu pensa que é o dono da Cooperativa. (M., laminação).

Na concepção de Castoriadis, na prática da autogestão não “há critérios objetivos que permitam fundar uma hierarquia de remunerações”.

Certamente as pessoas podem pensar que, mesmo numa sociedade autogerida, os indivíduos mais corajosos, mais obstinados, mais trabalhadores, mais competentes, deveriam ter direito a uma “recompensa” particular, e que esta deveria ser financeira. O que alimenta a ilusão de que poderia haver uma hierarquia dos rendimentos que fosse justificada. (CASTORIADIS, 1983, p. 221).

Qual critério deverá ser usado para justificar por que uma atividade deve ser quatro vezes mais remunerada que outra? E por que quatro e não duas ou doze vezes? Ainda segundo o autor, as pessoas escolhem esta ou aquela atividade por motivação econômica. Própria da mentalidade capitalista, na qual quem ganha mais, vale mais. A escolha da atividade está

associada à possibilidade de ganhar mais que os outros. Essa concepção somente se transformaria quando a motivação fosse direcionada para o próprio trabalho, baseada na vocação e criatividade de cada indivíduo.

Amparada nos relatos, fica evidente que os trabalhadores da Cooperspuma não estão reivindicando igualdade no valor das retiradas baseados em uma concepção não-produtivista. A lógica continua sendo econômica, mas não admitem que uns ganhem mais que os outros uma vez que “somos todos donos”, portanto, em condições iguais, não existem chefes, e, conseqüentemente, não há por que existir remunerações diferenciadas.

Para Marx, a hierarquia de salários é resultante da parcelização das tarefas na manufatura aliada a outros fatores, como a maior ou menor complexidade das tarefas fragmentadas.

Como as diferentes funções do trabalhador coletivo são mais ou menos simples ou complexas, inferiores ou superiores, seus órgãos – as forças de trabalhos individuais – exigem diferentes graus de desenvolvimentos, e possuem, portanto, valores diferentes. A manufatura desenvolve por isso uma hierarquia das forças de trabalho, à qual corresponde uma escala de salários. (MARX, 1989, p. 24).

Os trabalhadores inseridos há muito em um sistema de salário, passam a conceber naturalmente o trabalho como mercadoria e como tal, que seja pago conforme o grau de dificuldades ou exigências de cada tarefa.

Dentro do sistema do salariado, o valor da força de trabalho se fixa como o de uma mercadoria qualquer e, com distintas espécies de força de trabalho possuem distintos valores ou exigem para a sua produção distintas quantidades de trabalho, necessariamente têm que ter preços distintos no mercado de trabalho. Pedir uma retribuição igual ou simplesmente uma retribuição justa, na base do sistema do salariado, é o mesmo que pedir liberdade na base do sistema escravocrata. (MARX, 1978, p. 81-82).

Conforme já relatado no capítulo anterior, as atividades de mecânico e administrador são pagas com valor maiores que as demais funções. Por conta da importância dessas atividades para o empreendimento e a concentração nas mãos de dois trabalhadores, entende-se porque a argumentação em manter uma remuneração diferenciada dos demais cooperados. O exercício de trabalhos desiguais leva à concepção de trabalhadores desiguais e a reafirmação econômica de retiradas desiguais. Essa divisão motivou uma disputa que foi resolvida quando da eleição para novo Conselho Deliberativo da Cooperativa. A política de remuneração virou plataforma eleitoral. Enquanto um candidato defendia a igualdade nos

valores das remunerações, outros dois defendiam a manutenção dos pagamentos diferenciados por funções.

Durante uma reunião entre os trabalhadores inseridos na Cooperativa, ficou decidido que por ocasião da Assembléia Geral para eleição do novo conselho, seria votada, também, a política de remuneração para a Cooperativa.

A Assembléia para eleição da nova diretoria ocorreu no dia 01/09/2007, um sábado pela manhã, na sede da Cooperspuma. Dezesete cooperados compareceram à Assembléia. O voto era secreto, utilizaram uma cédula com os nomes dos candidatos para os cargos. O cooperado marcava um x no candidato de sua escolha.

Na ocasião foi eleito um coordenador geral, um coordenador de secretaria, um coordenador de tesouraria, um coordenador de educação, três conselheiros fiscais e três conselheiros de ética. Todos os candidatos já haviam registrado a candidatura em tempo hábil conforme dita o Estatuto. Concorreram três candidatos para o cargo de coordenador geral, um deles tentava a reeleição, depois de vencer dois mandatos. Caso saísse vencedor do pleito, completaria nove anos na direção da Cooperativa. Foi eleito F. com nove votos, seguido de A. com cinco e Z. com um voto. Dois cooperados votaram em branco.

Em um segundo momento foi votado pelo grupo a situação dos valores das retiradas. Neste ponto é preciso esclarecer que apesar de cada candidato defender propostas diferentes para a questão das remunerações, a votação para eleger a nova diretoria era totalmente distinta da votação para definir a igualdade ou não no valor das retiradas. Desta forma, o grupo votou primeiro para eleger o Conselho Deliberativo, para só em um segundo momento, votar na proposta que definiria as retiradas. Isto significa dizer que existia a possibilidade de elegerem um coordenador geral e aprovarem uma proposta para as retiradas não defendida pelo candidato vencedor. Essa questão fica bem clara no relato do ex-coordenador geral, derrotado nas eleições e derrotado em sua proposta de retiradas diferenciadas.

Eu acabei me afastando dos trabalhos do dia-a-dia na Cooper, devido à decisão que determinou as retiradas mensais todas em um único valor. (A., ex-coordenador geral).

Assumi o risco de ser eleito e a proposta de retirada mensal ser igual a todos, como de fato foi, ainda assim, eu me afastaria dos trabalhos dentro da Cooperativa, porém, eu estaria com um problemão para resolver, não acha? Sendo o coordenador eleito e tendo que me afastar. (A., ex-coordenador geral).

Dessa forma, após a votação para os cargos deliberativos, os três associados apresentaram suas propostas para definir a política de retiradas. Sugerida pelo coordenador geral, foi aceita a regra segundo a qual teriam cada um cinco minutos para defender sua proposta para o grupo. A seguir as propostas:

A proposta do F. (operador da máquina bordadeira): Defendo o valor hora igual para todos. É a forma de diminuir os conflitos entre o grupo que trabalha na Cooperativa. Hoje o que todos querem é igualdade.

A proposta do A. (coordenador geral, administrador): Defendo o valor hora diferenciado por função. Não dá para falar em igualdade quando há diferença de empenho, comprometimento e produção. “Todos fizeram o curso da ANTEAG no início da Cooperativa e receberam manuais que ajudam a administrar uma Cooperativa. Todos deveriam reler o manual de cor azul que trata do faturamento. Ali explica por que não é a melhor proposta ter retiradas iguais⁴⁵. O melhor caminho é o valor hora diferenciado por função. Não dá para falar em igualdade quando há diferença de empenho, comprometimento e produção. Já ganhamos todos igual e não deu certo. Eu tenho condições de ganhar mais fora daqui, e caso minha proposta não ganhe eu vou me afastar da Cooperativa. Penso que podemos estar invertendo a lógica do processo.

A proposta do Z. (mecânico): Proponho que aqueles que ganham mais voltem a ganhar o mesmo valor/hora dos demais. (*Ele é um dos que ganham mais, o outro é o Coordenado Geral, A.*). Eu também gostaria que todo mundo ganhasse igual. Acho que temos que reler os manuais do curso que foi feito no início. Se ganhar todo mundo igual vão aparecer problemas. Se o cooperado que trabalha na costura ganhar o mesmo do que aquele que trabalha na espumação, porque ele vai querer espumar? A Cooperativa não tem condições de pagar R\$ 5,00 ou R\$ 6,00 a hora, então eu e o A. decidimos voltar a ganhar igual aos outros. Não é por que estou saindo da Cooperativa.

Após as apresentações das propostas, os cooperados votaram erguendo os braços para cada proposta apresentada. Foram quatro abstenções, nenhum voto para a proposta do associado Z., uma para o associado A. e doze votos para a proposta de igualar os valores das retiradas apresentada pelo associado F. Ficou definido, então, que a partir daquela data as retiradas seriam reajustadas para o maior valor/hora pago na Cooperativa e que todos passariam a receber o mesmo valor/hora independentemente da atividade que realizavam na Cooperativa. A proposta vencedora foi a defendida pelo, também, candidato eleito a coordenador geral.

O coordenador geral assumiu no mês de outubro de 2007 e a Cooperativa, após seis anos, passou a ter um novo coordenador geral. O candidato que não se reelegeu terminou por

⁴⁵ O Cooperado está se referindo aos manuais distribuídos durante o curso de formação realizado entre os cooperados fornecidos pelo Governo do Rio Grande do Sul através do programa Desenvolver RS – Economia Popular Solidária da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, particularmente o manual “faturamento” que trata sobre a remuneração, retiradas, sobras e faturamento em uma Cooperativa.

afastar-se da Cooperativa, conforme ele havia prometido: “caso fique decidido que o valor/hora será igual para todas as funções eu me afastarei da Cooperativa”.

O discurso do candidato eleito consistia em maior compartilhamento nas decisões:

Vou tentar mudar um pouco a Cooperativa, pois ninguém está gostando do jeito que está. Que todo mundo dê sua opinião, tocando junto com o conselho administrativo. Esse grupo teria mais facilidade e acharia um meio termo que fosse bom para todos. Que as decisões fossem tomadas fora da Coordenação.

O candidato derrotado tinha conhecimento das dificuldades do grupo e, no dia da eleição, assim que foi divulgado o resultado, sentenciou: “Coloco-me à disposição para auxiliar o F., mas se ele não conseguir levar, ninguém poderá cobrar que eu não coloquei meu nome para votar. Esse compromisso vocês assumiram juntos”.

Na fala do cooperado, no caso de a Cooperativa não atingir seus objetivos a responsabilidade é do grupo, menos pela capacidade de administração e mais por terem-no preterido no cargo de coordenador geral. Questionado sobre o porquê de concorrer novamente, pois, caso vencesse, iria para o terceiro mandato, completando nove anos no cargo, o cooperado respondeu: “Me candidatei porque o F não tem condições [...]. A assembléia vai decidir, se ele ganhar e as coisas desandarem, eu não posso ser responsabilizado”.

Com a renovação no cargo de maior visibilidade dentro da Cooperativa os trabalhadores da Cooperspuma conseguiram efetivar um dos critérios básicos para concretização da autogestão, ou seja, a circulação dos ocupantes dos cargos dirigentes. Com o afastamento do coordenador geral, os cooperados almejavam descentralizar as funções de administrador (conforme depoimentos esta função foi criada sem a deliberação dos demais trabalhadores da Cooperativa). As atividades passariam a ser mais bem distribuídas entre os membros do Conselho de Administração (tesoureiro, secretário, coordenador geral). O acúmulo de atividades levou à concentração de poder do coordenador geral, afastando-o do restante do grupo. Todas as decisões importantes estavam nas mãos dele, pois tinha acesso e controle de informações. A participação dos trabalhadores limitava-se a dar opiniões sobre propostas já elaboradas. É o que será demonstrado no capítulo seguinte.

5 A PARTICIPAÇÃO

5.1 OS ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO

Conforme determina o art. 18 do Estatuto da Cooperspuma, a Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da Cooperativa, “tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes”.

Cada associado tem direito a um voto e as deliberações são tomadas por maioria de votos. O “quorum” mínimo para realização da assembléia é de dois terços (2/3) do número dos associados em primeira convocação, metade mais um em segunda convocação, e mínimo de dez associados na terceira convocação, considerando o intervalo mínimo de uma hora entre cada convocação. O espaço formal para participação está assegurado.

Na análise das atas de reuniões foi possível constatar que a média de associados participantes das reuniões se manteve em 50% dos cooperados associados. Independente do número de sócios-trabalhadores, a quantidade de participantes nas reuniões não tem expressiva alteração, pelo contrário, nos períodos em que aumentou o número de trabalhadores na Cooperativa, diminuiu o número de participantes nas reuniões. Esse fator se comprova na fala do coordenador administrativo:

Sobre a participação do pessoal, já foi boa quando não tinha produção, no início da fundação da Cooperativa. De lá para cá sempre tivemos dificuldades para reunir o pessoal, inclusive dos que estão envolvidos. Falta interesse. Muitos que estão aqui dentro pensam assim, vou lá, faço meu horário e vou embora. Para melhorar essa situação acho que formação, oficinas, ver outros exemplos de cooperativas. Sair daqui de dentro. (A., coordenador geral).

Nesta análise prevalece apenas uma visão quantitativa, mas o que realmente interessa não é a quantidade de participantes, mas a qualidade dessa participação. Nesse sentido, a análise pura dos números não diz muita coisa.

5.2 AS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

Conforme já apresentado em capítulos anteriores, compõem a Cooperativa dois tipos de cooperados, um grupo inserido no dia-a-dia da Cooperativa, denominados

sócios-trabalhadores, e os não inseridos no processo produtivo, os sócios não-trabalhadores. Pode-se considerar como um modelo de autogestão o empreendimento que, entre outros fatores, possibilita a integração de todos os trabalhadores, operários e quadros administrativos no processo decisório, em igualdade de condições (HOLZMANN, 1992, p. 435). Esse critério não se concretiza na Cooperspuma. Fazendo uma classificação entre os dois grupos, pode-se afirmar que entre os não-trabalhadores a participação é apenas formal. Por ocasião da assembléia geral, na qual foram eleitos os novos conselhos e a definição da política de remuneração dos cooperados, desse grupo compareceram apenas cinco associados. Mesmo assim, nem todos exerceram seu poder de decidir.

Não votei em nenhuma proposta, pois não queria me indispor com ninguém. O A. já fez muito pela Cooperativa, ele estudou e cresceu, ele deve saber o que está dizendo, mas acho que os demais também têm razão em querer ganhar melhor. (M., não inserida no processo produtivo).

Não querer se indispor com os colegas e delegar para os que sabem mais é prática comum entre os trabalhadores associados. (SINGER, 2006; HOLZMANN, 2000).

Na concepção de Holzmann,

a manifestação pública, por meio do uso da palavra, não é prática habitual para a grande maioria das pessoas. Para quem o exercita, ela significa abrir mão do anonimato, expor sua individualidade perante o grupo, arriscar-se à crítica daqueles para quem fala. (HOLZMANN, 2000, p. 52).

Entre o grupo de sócios-trabalhadores as formas de participação também não eram muito diferentes dos não-trabalhadores. Acompanhou-se uma reunião entre o grupo na qual trataram dentre outros assuntos a questão dos rendimentos. Mesmo sabendo que seria discutido um assunto de grande interesse para todos, o valor das retiradas, do total de treze sócios trabalhadores, apenas nove compareceram. Conforme os relatos, é usual a realização dessas reuniões entre os trabalhadores. A pauta consistia em inserção de dois novos cooperados, horário de trabalho, qualidade na produção, valor das retiradas e próximas eleições para nova coordenação da Cooperativa.

O assunto mais polêmico era o valor das retiradas. Entre os participantes, poucos manifestaram opiniões e defenderam argumentos. E aqui outro fator impulsionava a participação, a disputa por espaço nas decisões da Cooperativa. O grupo contestava a maneira

como o coordenador geral estava dirigindo a Cooperativa e aquela reunião seria o primeiro passo para mudar a situação.

“O atual coordenador geral já está há seis anos na coordenação e se candidatou novamente. Deveria dar oportunidade para outros” (E., administração).

Nas entrevistas, todos os cooperados reafirmam a importância de participarem das decisões da Cooperativa enaltecendo o discurso de que “aqui é diferente da fábrica, não é só a minha parte, mas tudo me diz respeito. Se eu não participar dois ou três decidem por mim e isto não é uma Cooperativa” (J., operadora máquina bordadeira).

Mas na prática isto não se concretiza. Em um assunto bastante relevante para os associados, a eleição para Coordenação Geral e o valor das retiradas, estavam presentes dezessete cooperados, e desses, dois trabalhadores votaram em branco.

5.3 DECIDIR E PARTICIPAR. EM QUÊ?

Na definição do valor das retiradas parte do grupo se envolveu e fez valer sua decisão através do voto. Mas no cotidiano da Cooperativa muitas outras decisões importantes precisavam ser discutidas e deliberadas. Conforme relato dos sócios-trabalhadores, o coordenador geral centraliza as decisões. Além do que, duvidam do caráter democrático e livre das votações, pois, segundo eles, acontecem articulações entre o coordenador geral e, principalmente, o grupo de sócios não-trabalhadores.

O grupo leva a proposta para a Assembléia, vai para a votação, mas sempre perdem. Os que não participam do dia-a-dia da Cooperativa são convencidos pelo coordenador geral. Ele articula com os outros que não estão inseridos na realidade da Cooperativa. (E., administração).

Essa é uma das dificuldades do grupo. A divisão entre os sócios-trabalhadores e os não-trabalhadores implica o afastamento das questões do cotidiano da Cooperativa por parte do grupo “de fora”. O coordenador geral tem acesso a eles, entre outros motivos pela facilidade em encontrá-los (realiza serviços externos), além de simbolizar o incentivador para a constituição da Cooperativa.

Mas, mesmo com toda a influência que têm sobre o grupo dos “de fora”, na última eleição não logrou êxito. Conforme já citado anteriormente, desse grupo participaram na votação apenas cinco associados e dentre esses pelo menos um se manifestou que havia votado em branco.

De toda a forma o papel de iniciador da Cooperspuma contribui para reforçar a centralização das decisões pelo coordenador geral dificultando o acesso às informações gerais da Cooperativa, tais como custos, faturamento, devedores.

“É preciso ter acesso aos valores gastos na Cooperativa, talvez estejam muito elevados, por isso nosso faturamento é baixo. Também não sabemos quem e quanto estão nos devendo” (Z., mecânico).

Durante reunião realizada entre os trabalhadores da Cooperspuma, uma associada da área administrativa informa que os clientes não estavam quitando seus débitos com a Cooperativa. Os demais associados demonstram não ter conhecimento sobre esse assunto. A cooperada diz: “Não estamos sabendo cobrar os devedores” (E., administração). Na realidade, apenas o coordenador geral trata deste assunto. É de responsabilidade dele negociar com clientes. A forma como essa atividade passou a ser responsabilidade dele não é bem clara, mas, conforme depoimentos, ele criou e assumiu a função de administrador, atividade que abrange, como o próprio nome da função diz, administrar a Cooperativa. Por outro lado, é visível a passividade dos demais associados frente essa situação. Nesse caso específico, nenhum associado se ofereceu para negociar com clientes ou verificar o número de devedores e valores.

A dificuldade de participação dos sócios trabalhadores passava pela centralização do poder por parte do coordenador geral e também pela dificuldade da maioria dos trabalhadores em assumirem posições e defendê-las dentro do empreendimento.

Na concepção de Holzmann, não estão habituados a “tomar a palavra” e defender um ponto de vista, pois

o espaço do trabalho na sociedade capitalista não é propício para a revelação da singularidade, pois nele a individualidade de cada um tende a ser anulada pela sua integração no trabalhador coletivo e pela sua redução a uma peça da engrenagem produtiva. Neste espaço, a liberdade de ação e do discurso é negada, como decorrência das relações hierarquizadas e autoritárias, estruturadas para atender aos objetivos do capital, aos quais os trabalhadores devem se submeter. A experiência aí construída é uma mescla de aceitação de regras, resistência e oposição a elas, e a submissão que caracteriza é tão arraigada que só com muito esforço e dificuldade os trabalhadores conseguem superá-la, mesmo quando um espaço para isso passa a existir. (HOLZMANN, 2000, p. 53).

Os trabalhadores tinham consciência da importância de participar nas decisões da Cooperativa, fator evidenciado nos depoimentos dos trabalhadores da Cooperspuma ao fazerem uma comparação entre o trabalho na fábrica e na Cooperativa.

O que tem de negativo na fábrica é acatar ordens mesmo estando de acordo ou não. Tu é pago para executar não para pensar. Quem estabelece as regras é o dono ou o Diretor. Hoje na Cooperativa ainda é muito parecido com uma fábrica. Um cooperativado quer te dar ordem. O Coordenador Geral impõe o que deve ou não deve ser feito. Ele está assumindo muitas funções e deliberando sobre tudo. Poderia ser dividido estas responsabilidades e tarefas. (F., operador da máquina bordadeira).

Entre eles discutiam, elaboravam argumentos, mas durante a reunião poucos se manifestavam. A palavra sempre era delegada aos que atuavam na administração ou àqueles que possuíam maior escolaridade.

A dificuldade de participação dos sócios não-trabalhadores é ainda maior, pois esses associados delegam toda a responsabilidade para o grupo que está trabalhando. A participação, para o grupo “de fora”, limitava-se a visitas eventuais na Cooperativa e o comparecimento às Assembléias, principalmente no final do exercício quando eram apresentados os valores das sobras. Importante salientar que nos finais de exercício em que houve sobras e decidiram-se pela distribuição⁴⁶, todos os associados, mesmo os sócios não-trabalhadores, foram contemplados. Nas atas está registrada a aprovação do grupo pela divisão das sobras em valores iguais para cada associado, tanto para os sócio-trabalhadores, quanto para os sócios não-trabalhadores.

Eu participo das reuniões com a Diretoria, na época do balanço a gente tem festinha, vê os amigos. (S., aposentada).

Eu participo, vou às reuniões, assembléias, e quando tenho uma folga do meu serviço dou uma passada lá para ver como andam a coisas. Agora por esses dias tem o Balanço, ainda não sei em que dia será. (J., metalúrgico em empresa heterogerida).

Depois da última assembléia que elegeu o F., eu não estive mais lá, nem ligaram mais para mim. (P. R., operador de máquina de laminação em empresa heterogerida).

Totalmente à margem do processo, depositam nas mãos daqueles que produzem expectativas e responsabilidades quanto ao desempenho da Cooperspuma. A atitude em delegar para o coordenador geral as decisões fica evidenciada nesta fala, “O A. já fez muito pela Cooperativa, ele estudou e cresceu. Ele deve saber o que está dizendo” (S., aposentada).

⁴⁶ No final do exercício do ano de 2003, a Ata de Assembléia Geral Ordinária datada de 13/03/2004, registra um valor de R\$ 14.808,11 em sobras aplicado na compra de equipamentos e melhorias na Cooperspuma, conforme decisão dos 17 trabalhadores presentes; a Ata de Assembléia Geral Ordinária ocorrida em janeiro de 2005 que trata da “prestação de contas e divisão das sobras do exercício compreendido entre 1º de janeiro de 2004 a 31 de dezembro de 2004”, registra R\$1.220,00 em sobras para cada associado, valor distribuído para todos os sócios da Cooperspuma em 2 parcelas em um de período de 45 dias conforme proposta votada e aprovada pelos 16 associados presentes.

5.4 A TOMADA DE DECISÕES – “ELES AINDA NÃO ESTÃO PREPARADOS”

A maioria dos trabalhadores da Cooperspuma não participa das principais decisões administrativas e operacionais. No período em que a pesquisa foi realizada, as definições sobre políticas de investimento, de remuneração e de gestão estavam centralizadas nas atividades do coordenador geral e, quando se reuniam para discutir sobre assuntos gerais da Cooperativa, os encontros eram restritos aos sócios-trabalhadores e, assim mesmo, nem todos manifestavam opiniões. Essa apatia ou desinteresse parece estar associado a não se sentirem preparados em opinar em assuntos sobre os quais eles acreditam não terem conhecimento ou preparo o que justifica a delegação de decisões ao coordenador geral, na função de administrador. A maioria dos associados entrevistados valoriza a posição do coordenador geral e sua trajetória desde a Tecnosono até a situação atual. Reconhece seus saberes e a conquista de um diploma universitário. Mas alguns não deixam esta valorização confundir-se com atuações centralizadoras e autoritárias.

A facilidade de argumentação dele, por ter sido do Sindicato é um dos trunfos dele para convencer o pessoal a votar nele. Principalmente os que não fazem parte do dia-dia da Cooperativa. (E., administração).

Depois que A. virou advogado acha que pode mandar em tudo e qualquer coisa que a gente fale lá vem ele com as leis. (G., vigilante).

Aqui fica evidente que os cooperados percebem o uso do discurso competente por parte do coordenador geral para justificar a centralização das decisões.

Na concepção de Chauí,

o discurso competente é o discurso instituído. É aquele no qual a linguagem sofre uma restrição que poderia ser assim resumida: não é qualquer um que pode dizer a qualquer outro qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer circunstância. O discurso competente confunde-se, pois, com a linguagem institucionalmente permitida ou autorizada, isto é, com o discurso no qual os interlocutores já foram previamente reconhecidos como tendo o direito de falar e ouvir, no qual os lugares e as circunstâncias já foram pré-determinadas para que seja permitido falar e ouvir e, enfim, no qual o conteúdo e a forma já foram autorizados segundo os cânones da esfera da própria competência. (CHAUÍ, 1989, p. 7).

Alguns identificam, inclusive, uma mudança de atuação e discurso por parte do coordenador geral.

Depois que se formou, mudou a cabeça. (G., vigilante)
 Quando era do Sindicato sempre foi contra essa forma de trabalhar, mas hoje o discurso não condiz com a prática. Ele combatia isso e agora faz exatamente a mesma coisa. (E., administração).

“O discurso não condiz com a prática”, pois o ambiente em que há a interação mudou, o que conseqüentemente implicará mudança do discurso. O coordenador geral evidencia sua trajetória e tem convicção de que deve ser distinguido em relação aos demais trabalhadores.

Em 2001/II concluí meu curso de direito. Foi uma dura caminhada. Os cooperativados não reconhecem minha trajetória, meu crescimento. Eles me vêem como um deles. Eu acho que tenho que ser valorizado pelo que eu batalhei na Cooperativa. Eu não sou igual a eles. (A., coordenador geral).

Os saberes distintos também são argumentos para empreender nova candidatura.

Candidatei-me por que o F. não tem condições. A Assembléia vai decidir, se ele ganhar e as coisas desandarem eu não posso ser responsabilizado. Tanto o F. quanto o Z. não estão preparados para assumir e darem os rumos daquele negócio, até porque conhecem muito pouco sobre cooperativas e mercado e não se interessam em buscar conhecimentos. (A., coordenador geral).

A posição do coordenador é de “salvador da pátria”, pois, segundo ele, os demais cooperados ainda “não estão preparados” para assumir a Cooperativa.

Conforme prometido, após a eleição o coordenador geral afasta-se da Cooperativa. No relato abaixo ele justifica o afastamento.

O fato é que minha saída se deu exclusivamente pela falta de VALORIZAÇÃO dos trabalhos que eu desenvolvia na Cooperativa. Não tenho dificuldade alguma em voltar a trabalhar na Cooper, sob a coordenação do F., porém, tendo meu trabalho valorizado, pelo menos financeiramente. Se eles chegarem ao consenso que isso é possível, estarei de toda sorte, voltando a desenvolver e buscar mais e mais serviços para os associados da Cooperspuma. ADORO ESSE TRABALHO! Porém, deve haver uma compensação, afinal, nenhum trabalho é igual ao outro. Essa compreensão levei tempo para ter. (A., ex-coordenador geral).

Na fala do cooperado a saída se deu exclusivamente pelo que ele denomina “falta de valorização”, ou seja, seu conhecimento e seu trabalho estavam sendo desvalorizados, pois ganharia igual aos demais trabalhadores.

Mesmo com participação incipiente dos trabalhadores, mesmo submissos à tutela de saberes pretensamente competentes, os associados da Cooperativa tiveram a coragem de

mudar. Mesmo reconhecendo o papel importante do ex-coordenador geral na Cooperspuma e correndo o risco de não contar mais com a participação dele, elegeram um novo grupo para coordenar o empreendimento. De toda a forma, o incentivo para essa alteração talvez não tenha sido a busca de maior participação ou autonomia no trabalho, mas sim a oportunidade de igualar os valores das retiradas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar até onde as práticas de gestão desenvolvidas na Cooperativa distanciam-se ou aproximam-se dos princípios autogestionários. A partir daí, passou a cotejar as manifestações desses trabalhadores no seu dia-a-dia e as concepções de trabalho autônomo e heterônomo que essas práticas revelam.

A análise apresentada neste trabalho refere-se a um período específico que busca retratar a situação da Cooperativa naquele momento. Podemos concluir que não foi verificada autogestão, no entanto, não temos a pretensão de fechar a questão sobre a possibilidade de os trabalhadores da Cooperspuma virem a consolidar a prática autogestionária no empreendimento em algum momento.

Analisando as práticas desenvolvidas na Cooperativa à luz de indicadores do trabalho autogestionário, podemos afirmar quanto: a) *a gestão da produção pelos próprios e por todos os trabalhadores em igualdade de condições*; os associados estão divididos em dois grupos, os sócios-trabalhadores e os sócios não-trabalhadores, essa divisão além de prejudicar a gestão e o trabalho coletivo, dificulta a integração dos trabalhadores em uma concepção de solidariedade e mutualidade, uma vez que as motivações para permanecer na Cooperativa são bastante diferenciadas. Não compartilham de interesses comuns, e conforme abordado no texto, esses interesses já eram distintos desde a fundação da Cooperativa; b) *a participação de todos no processo decisório*; uma pequena parcela do grupo de associados envolve-se nas questões da Cooperativa, mas as decisões ainda estão muito concentradas no Conselho Administrativo, principalmente nas atividades do coordenador geral; constatou-se um envolvimento maior dos trabalhadores por ocasião da decisão da política de retiradas, o que evidencia uma concepção ainda muito centrada na lógica econômica; c) *igualdade no valor das retiradas e circulação dos trabalhadores nos cargos diretivos*; são os dois pontos em que os trabalhadores da Cooperativa aproximam-se um pouco mais dos princípios autogestionários. No caso específico da Cooperativa, essas duas questões estão interligadas, pois o conflito pela igualdade no valor das retiradas mensais ocasionou a substituição, via processo eleitoral, do coordenador geral, candidato contrário à proposta. No entanto, isto não

significa envolvimento e participação efetiva na gestão. O conjunto de trabalhadores apenas delegou o poder a outro grupo eleito, apoiadores de seus interesses, especificamente quanto às remunerações. De toda a forma, a abolição da hierarquia de rendimentos e a renovação de trabalhadores, principalmente nos cargos de maior evidência, podem ser consideradas uma reforma nas estruturas tradicionais do trabalho heterogerido sugerindo, talvez, a possibilidade de superação dessas práticas, mesmo considerando que as motivações não sejam puramente inspiradas nos princípios da autogestão.

Mesmo reproduzindo práticas da empresa heterogerida, como a parcelização das tarefas e a reivindicação da norma (controle externo), parte dos trabalhadores da Cooperspuma, principalmente entre o grupo de sócios trabalhadores, tem consciência de que em uma Cooperativa as relações de trabalho são diferenciadas. A partir da experiência vivida na fábrica, principalmente de subordinação e hierarquia de funções e salários, passam a construir na Cooperativa a possibilidade de *ser igual*, pelo menos quanto à inexistência da diferença de remuneração. Essa possibilidade é garantida e legitimada pelo aspecto formal de Cooperativa autogerida, que os trabalhadores traduzem em “todos são donos” e, portanto, *não existe patrão* e “aqui somos todos iguais”.

Mesmo com toda a carga de valores introjetados na vivência do trabalho heterônomo passam a (re)construir uma nova forma de agir, pois

homens e mulheres discutem sobre os valores, escolhem entre valores, e em sua escolha alegam evidências racionais e interrogam seus próprios valores por meios racionais. Isto equivale a dizer que essas pessoas são *tão* determinadas (*e não mais*) em seus valores quanto o são em suas idéias e ações, são *tão* “sujeitos” (*e não mais*) de sua própria consciência afetiva e moral quanto de sua história geral. Conflitos de valor, e escolhas de valor, ocorrem sempre. (THOMPSON, 1981, p. 194).

Ainda que correndo o risco de fragilizar a organização da Cooperativa, esses trabalhadores rejeitaram a velha norma e apostaram em uma outra forma de serem recompensados pelo trabalho produzido: a igualdade de rendimentos independentemente da função exercida. Provavelmente a lógica ainda não foi alterada, é a motivação econômica que os leva a rejeitar as desigualdades “salariais”.

Quanto à eleição que renovou parte dos cargos diretivos da Cooperativa, é preciso considerar que: a) a composição da Cooperativa por um número pequeno de trabalhadores associada a pouca participação do grupo nas decisões da Cooperativa, não possibilita

renovações significativas nos cargos diretivos. Ocorre a rotatividade de alguns trabalhadores⁴⁷ entre os diversos cargos que formam os conselhos de administração, fiscal e de ética; b) o ex-coordenador geral tem um significado muito importante para o grupo, pois na época do fechamento da Tecnosono era o representante sindical dos trabalhadores e foi o idealizador da Cooperativa. Portanto, é compreensível a concentração de funções e responsabilidades e a permanência no cargo diretivo por seis anos. Mesmo assim, o grupo elegeu outro candidato, mesmo sob “ameaça” de afastamento do antigo coordenador caso perdesse a proposta de manter a diferenciação das remunerações. Nesse sentido o grupo foi forte, houve um amadurecimento e eles conseguiram romper com uma relação significativa para manutenção da Cooperativa.

A principal questão abordada na investigação diz respeito às dificuldades de empregados de empresas heterogeridas em superar práticas vivenciadas nessas empresas, principalmente quanto à participação efetiva e democrática por todos os trabalhadores na gestão da Cooperativa. Nesse sentido, a hipótese da pesquisa considerou que os valores e as práticas vivenciadas sob o trabalho assalariado permeiam e muitas vezes prevalecem nas relações de trabalho estabelecidas nesta nova configuração de produção. Utilizando a concepção de Thompson (1981), “os valores são aprendidos na experiência vivida e estão sujeitos às suas determinações”, mas, no entanto, “não precisamos, por isso, render-nos a um relativismo moral ou cultural” (THOMPSON, 1981, p. 194).

Dessa forma, ao mesmo tempo em que essa experiência, acompanhada dos valores e hábitos apreendidos no trabalho heterogerido em algumas ocasiões se impõe sobre as novas relações de trabalho na Cooperativa, não impossibilita a alteração de antigas regras. A nova realidade suscita a reestruturação de antigos valores.

Não estamos dizendo que os valores são independentes da coloração da ideologia: evidentemente, não é este o caso, e como poderia ser, quando a própria experiência está estruturada segundo classes? Mas supor a partir disto que sejam “impostos” (por um Estado) como “ideologia”, é equivocar-se em relação a todo o processo social e cultural. Esta imposição será sempre tentada, com maior ou menor êxito, mas não pode alcançar nenhum êxito, a menos que exista certa congruência entre as regras e visão-de-vida impostas e a questão necessária de viver um determinado modo de produção. Além disso, os valores, tanto quanto as necessidades materiais serão sempre um terreno de contradição, de luta entre valores e visões-de-vida alternativos. (THOMPSON, 1981, p. 194).

⁴⁷ Foram eleitos doze associados para compor os cargos de Conselho Administrativo, Fiscal e de Ética. Mesmo o Estatuto prevendo três associados para os cargos de Conselho de Ética, apenas dois trabalhadores candidataram-se. Os cargos foram distribuídos entre associados que já haviam sido eleitos para outros cargos na última eleição.

No caso do trabalho na Cooperativa existia um conflito entre “a imposição” dos valores adquiridos na fábrica e a “visão de vida alternativa” (o trabalho na Cooperativa que possibilita a abolição das hierarquias de funções e salários). Os trabalhadores da Cooperspuma estavam vivenciando a possibilidade de uma nova forma de relação com o trabalho, mesmo que muitas vezes, conforme demonstrado no texto aqui apresentado, não percebessem todas as dimensões possíveis proporcionadas por essa nova realidade. Contudo, na concepção desses trabalhadores a hierarquia de salários e funções só é concebida na empresa heterogerida, o trabalho na Cooperativa (a nova realidade) “exige” a igualdade de condições. Ainda que em uma concepção de autogestão muito frágil e particularizada, centrada apenas na discussão em relação à remuneração e referenciada na premissa “aqui somos todos iguais”, este episódio pode supor um caminho de superação e aprendizado para a construção de uma prática de gestão pelos trabalhadores. A aprovação pela igualdade nas remunerações só foi possível pela negação da prática vivenciada na empresa heterogerida. No entanto, não podemos deixar de considerar outra possibilidade, de um retorno ao conflito sobre os valores das retiradas num possível crescimento produtivo e econômico da Cooperativa, premissa baseada justamente na fragilidade do grupo nos princípios autogestionários e demonstrada na fala de um cooperado: “Até 2003 o pessoal era unido. Assim que começou entrar dinheiro, começou a desunião. O problema é a ganância” (G., vigilante). No momento em que a Cooperativa iniciou a produção e os associados passaram a fazer retiradas, surgiu o conflito justificado pelo argumento de que diferença de produtividade e empenho por parte dos trabalhadores legitima a diferença no valor da remuneração.

Mesmo assim, na Cooperspuma aqueles trabalhadores estão descobrindo, a cada dia, uma maneira própria de gerir a Cooperativa, conforme evidenciado na fala de um associado “não existem regras, cada Cooperativa tem que encontrar a sua forma de trabalhar e produzir” com todas as contradições e conflitos que a condição de trabalhadores-gestores abriga.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antonio David (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2005. Coleção Mundo do Trabalho.

ANDRADA, Cris Fernández. **O encontro da política com o trabalho: história e repercussões da experiência de autogestão das cooperadas da UNIVENS**. 2005. 267p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo. São Paulo.

ANTUNES, Ricardo, POCHMANN, Marcio. A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil. In: CIMADAMORE, Alberto D., CATTANI, Antonio David (orgs.). **Produção de pobreza e desigualdade na América Latina**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2007.

BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BEYNON, Huw. As práticas do trabalho em mutação. In: ANTUNES, Ricardo; BEYNON, Huw; McIROY, John. RAMALHO, José Ricardo, RODRIGUES, Iram (orgs.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. Reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo, 1997.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

BRUNO, Lucia. **O que é autonomia operária**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

CASTEL, Robert. As transformações da questão social. In BÓGUS, Lucia, YAZBEK, Maria Carmelita, BELFIORE_WANDERLEY, Mariângela (orgs.). **Desigualdade e a questão social**. São Paulo: Educ, 2000.

CASTORIADIS, Cornelius. **Socialismo ou barbárie**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1983.

CATTANI, Antonio David. **Trabalho e autonomia**. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. Autonomia – emancipação social. In: CATTANI Antonio David; HOLZMANN Lorena (orgs.). **Dicionário do trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

_____. Gestão Participativa. In CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário do trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

CHAUI, Marilena. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. São Paulo: Cortez, 1989.

CLARKE, Simon. A crise do fordismo ou a crise da social democracia? **Revista Lua Nova**, São Paulo, n. 24, setembro de 1991.

CORTES, Soraya M. Vargas. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. In: Pesquisa social empírica: Métodos e Técnicas. **Caderno de Sociologia**, Porto Alegre, n. 9, p. 11-47, 1998.

COUTINHO, Carlos Nelson. Gramsci e os conselhos de fábrica. In GRAMSCI, Antonio e BORDIGA, Amadeo. **Conselhos de fábrica**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

ESTEVES, Egeu G. **Sócio, trabalhador, pessoa: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma Cooperativa industrial**. 2004. 177p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo. São Paulo.

FRANÇA FILHO; LAVILLE, Jean-Louis. **A economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FERRAZ, Ana Lúcia M. Camargo. **Dramaturgias da autonomia**. 278p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Instituto de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. Uma aula sobre a autonomia da escola. São Paulo: Cortez, 1992. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo, v. 50.

GAIGER, Luiz I. A Economia Solidária e o Projeto de Outra Mundialização. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 47, nº 4, p. 799-834, 2004b.

_____. (org.). Apresentação. In: **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004d.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário do trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado: para além do socialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

_____. Prefácio. In: **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989a.

_____. O despotismo de fábrica e suas conseqüências. In: **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989b.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. Autogestão. In: CATTANI Antonio David; HOLZMANN Lorena (orgs.). **Dicionário do trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

_____. KOROUSE, Aline, CORRÊA, Fernanda Z. Motta. Empreendimentos autogeridos em Santa Catarina: uma alternativa democrática à produção. In: PICCININI, Valmiria, HOLZMANN, Lorena, KOVÁCS Ilona, NAHAS, Valeska (orgs.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2006.

HOLZMANN, Lorena. **Operários sem patrões**: estudo da gestão das cooperativas Industriais Wallig. 470p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Instituto de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

_____. Gestão Cooperativa: Limites e obstáculos à participação democrática. In: SINGER, Paul. e SOUZA, André R. de (orgs.). **A economia solidária no Brasil**. A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

_____. Divisão social do trabalho. In: CATTANI Antonio David; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário do trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

ICAZA, Ana Mercedes; ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de çalçados no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio (org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

LIMA, Jacob Carlos. Trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 19, n. 56, p. 45-62, out./2004.

MARGLIN, Stephen A. Origens e funções do parcelamento de tarefas. Para que servem os patrões? In: GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

MARQUES, Paulo Lisandro. **Trabalho emancipado**. Empresas recuperadas pelos trabalhadores: A experiência autogestionária de metalúrgicos gaúchos. 129p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MARX, Karl. **Manuscritos econômicos-filosóficos e outros textos escolhidos**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978. Coleção Os Pensadores.

_____. **O capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1988. v. I. t. I. Coleção Os Economistas.

_____. Da manufatura à fábrica automática. In: GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

NAKAMO, Marilena. Anteag: autogestão como marca. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (orgs.). **A economia solidária no Brasil**. A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

PARRA, Henrique Zoqui Martins. **Liberdade e necessidade**: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia. 265p. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Instituto de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

PEDRINI, Dalila Maria. Bruscor: uma experiência que aponta caminhos. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (orgs.). **A economia solidária no Brasil**. A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

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: ADFS/ CUT, 2002.

SCHMIDT, Derli. Cooperativa – cooperativismo. In: CATTANI Antonio David; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário do trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

_____. PERIUS, Vergílio. Cooperativismo e Cooperativa. In: CATTANI, Antonio David. (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: **A economia solidária no Brasil**. A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

_____. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.

_____. A recente ressurreição da Economia Solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza (org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SPINK, Mary Jane e LIMA, Helena. Rigor e visibilidade: a explicação dos passos da interpretação In: SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**; aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999.

TAUILE, José Ricardo. O Brasil na encruzilhada do milênio In FIORI, José Luis; LOURENÇO, Marta; NORONHA, José C. (orgs.). **Globalização**: o fato e o mito. Rio de Janeiro: EDUERJ, 1998.

THOMPSON, Edward Palmer. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**. Uma crítica ao pensamento de Althusser. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

_____. **A formação da classe operária inglesa**. A árvore da liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

TRAJANO, Ana Rita Castro; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. Identidade e Trabalho Autogestionário. In: CATTANI, Antonio David (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

Internet

ANTEAG. **Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária**. Disponível em: <http://www.anteag.org.br/index.php?option=com_content&task=section&id=7&Itemid=86> Acesso em: 17.fev.2007.

GAIGER, Luiz I. Economia Solidária: origens, visões e perspectivas. **Grupo de pesquisa de economia solidária**, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Unisinos, 2004(c). Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/apr.htm>> Acesso em: 19.nov.2006.

MacDONALD, José Brendan. A autogestão enquanto modo de produção e algo mais. Disponível em: <www.proc.ufpb.br/incubes/autogestao.doc> Acesso em: 7.ab.2007.

MARTINS, Suely Aparecida. As contribuições teórico-metodológicas de E. P. Thompson: experiência e cultura. **Tese Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 2(4), p. 113-126, agosto-dezembro/2006. Extraído de <<http://www.emtese.ufsc.br>> acesso em: 7.abr.2008.

MARX, Karl. Discurso Inaugural da Associação Internacional dos Trabalhadores. **PCO. Biblioteca Marxista Digital** Disponível em: <<http://www.pco.org.br/biblioteca/origens/discurso.htm>> acesso em: 1º.mai.2007.

TAUILE, José Ricardo e DEBACO, Eduardo. Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores. **VII Encontro Nacional de Economia Política e II Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos**. 30 de maio de 2002, Curitiba. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/txt.htm>>. Acesso em: 19.set.2006.

_____ e RODRIGUES, Huberlan. Economia Solidária e Autogestão: A criação e re-criação de trabalho e renda. **Rede Unitrabalho**. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.org.br/paginas/noticias/artigos/pdf/economiasolidaria.pdf>> Acesso em: 12.nov.2006.

ANEXOS

ANEXO A

ESTATUTO SOCIAL COOPERATIVA DOS TRABALHADORES NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ESPUMAS, COLCHÕES E BORDADOS EM TECIDOS DE GRAVATAÍ LTDA.

CAPÍTULO I – DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, ÁREA E ANO SOCIAL

Art. 1º A Cooperativa dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Espumas, Colchões e Bordados em Tecidos de Gravataí Ltda., que funcionará com a sigla COOPERSPUMA, rege-se pelo presente estatuto e pelas disposições legais em vigor, tendo:

- I – Sede e administração no município de Gravataí, Estado do Rio Grande do Sul, e foro jurídico na mesma Comarca.
- II – Área de atuação para efeito de admissão de associados, circunscrita ao estado do Rio Grande do Sul;
- III – Prazo de duração indeterminado.
- IV – Exercício social compreendendo o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro.

CAPÍTULO II – DO OBJETIVO SOCIAL E PRERROGATIVAS

Art. 2º A Cooperativa tem por objetivos a defesa, divulgação e aplicação dos princípios cooperativistas, trabalhando a cultura autogestionária, visando à defesa do bem-estar econômico e social de seus associados, comunidade e da natureza como um todo e para a realização de seus objetivos, terá a plenas condições de oportunizar condições de criação, produção, comercialização, educação, vivências, trocas, cooperação – nacional e internacional –, pesquisa, negócios, desenvolvimento de produtos, *marketing* e propaganda, compra e venda de insumos e produtos de interesse dos associados(as) no país e/ou exterior, divulgando as necessidades, buscando formas de resolvê-las, bem como acerca das vantagens de alcançadas sobre uma melhor qualidade de vida a seus associados e à comunidade em geral, a partir da execução de modelos autogestionários de criação, organização e comercialização da produção, podendo para tanto articular relações, parcerias e alianças interinstitucionais em âmbito regional, nacional e internacional, relacionando-se por acordos ou filiações aos segmentos do cooperativismo ou outros organismos, utilizar-se de recursos públicos e/ou

privados, buscar financiamento e crédito junto a organismos nacionais e internacionais, criar, conveniar e fomentar estruturas – internas e externas – com o objetivo de propiciar aos seus associados todos elementos do processo produtivo à inserção de seus produtos no mercado consumidor ou aos seus associados, priorizando:

I – a produção e comercialização no atacado e no varejo de espumas, colchões e bordados em tecidos;

II – importação de produtos químicos, destinados à fabricação de espumas;

III – importação e exportação de produtos, bem como de mercadorias relacionadas à industrialização da Cooperativa;

[...]

§ 2º A Cooperativa observará o seguinte programa de ação em suas utilidades:

I – praticar o ato cooperativo e impulsionar uma cultura autogestionária;

II – propiciar aos seus associados e comunidade nacional e internacional produtos elaborados em seus espaços de produção e comercialização;

III – suprir de outros gêneros em geral os associados, compatíveis com os objetivos da Cooperativa;

IV – propiciar condições de garantia e controle de qualidade dos produtos fornecidos a preços justos e facilidades de abastecimento aos seus associados;

V – utilizar todos os meios de comunicação como edição de revistas, livros, vídeos, e outros que sirvam para educar e divulgar as práticas dos princípios do cooperativismo autogestionário;

VI – promover e propiciar atividades de trabalho coletivo em várias situações de vida da Cooperativa buscando o desenvolvimento de uma cultura autogestionária;

VII – fundamentar e dar ênfase à educação cooperativista e autogestionária, através de atitudes no cotidiano, reuniões, palestras, cursos e eventos que proporcionem reeducação social e humana;

VIII – participar de campanhas de expansão do cooperativismo e autogestão como modelo de gestão de empreendimentos, podendo firmar acordos e convênios com entidades afins;

IX – fomentar a integração entre Cooperativas e outras entidades associativistas;

X – promover e participar de atividades políticas com os movimentos sociais afins para fortalecer o ideário comum;

XI – A Cooperativa poderá abrir filial ou unidades de produção e comercialização, descentralizada, desvinculada de sua sede.

XII – para a execução dos objetivos e metas a Cooperativa poderá contrair obrigações de financeiras, de crédito e de financiamento com instituições e órgãos bancários e de crédito públicos e/ou privados, nacional e/ou estrangeiros, bem como poderá aceitar doações ou empréstimos a fundo perdido, de quais órgãos públicos e privados, nacional e/ou estrangeiros.

XIII – participar de programas de desenvolvimento e educação de origem públicos e/ou privados, bem como arrecadar recursos provenientes de quaisquer entidade pública e/ou privada, nacional ou estrangeira;

CAPÍTULO III – DOS ASSOCIADOS

Art. 3º O ingresso na Cooperativa é livre a todas as pessoas ou instituições que desejarem utilizar seus serviços desde que aceite os propósitos sociais e preencha as condições estabelecidas neste estatuto, ressalvada quando da impossibilidade técnica de prestação de seus serviços.

§ 1º o associado poderá ser pessoa física ou jurídica, sendo que a pessoa jurídica, para associar-se à Cooperativa, deverá obter a chancela da assembléia de associados e obedecer ao previsto no parágrafo seguinte.

§ 2º as categorias autogestionárias, quando houverem, serão reguladas por regimentos internos, elaborados a partir de diretrizes apontadas pelo conjunto dos associados, em Assembléia Geral, pois esta será convocada com pauta específica para discussão de aprovação de ingresso de pessoa jurídica e apontará sua participação na organização interna, devendo haver maioria qualificada, 2/3 (dois terços), dos votos para aprovação tanto da associação da pessoa jurídica, como para elaboração do regimento interno da Cooperativa e das categorias mencionadas.

§ 2º As pessoas jurídicas têm direito somente a um voto;

§ 3º Ressalva-se o ingresso na Cooperativa às disposições do artigo 4º – *caput e parágrafos* – deste capítulo;

Art. 4º O número de associados é ilimitado, não podendo, entretanto, ser inferior ao mínimo legal de vinte (20) pessoas físicas;

§ 1º para ser admitido, o candidato – pessoa física – preencherá proposta fornecida pela Cooperativa, participando do processo de admissão regulamentado pelo conselho de administração;

§ 2º verificadas as declarações constantes na proposta e caso aceita pelo Conselho de Administração, o candidato e o Coordenador Geral da Cooperativa assinarão o termo de inscrição no livro de matrícula.

Art. 5º Cumprido o que dispõe o Artigo anterior, o associado adquire todos os direitos e assume as obrigações decorrentes de lei deste Estatuto e das deliberações tomadas pela Cooperativa.

§ único – Na comprovação da qualidade de associado da Cooperativa, o mesmo receberá um cartão de identificação assinado pelo respectivo associado e pelo Coordenador Geral.

Art. 6º O associado tem direito a:

I – participar de todas as atividades que constitua objeto da Cooperativa, operando em todos os setores:

II – votar e ser votado para os cargos sociais, observando as restrições de ordem estatutária e legal;

III – solicitar esclarecimentos sobre atividades da Cooperativa, podendo ainda dentro do mês que antecede à Assembléia Geral Ordinária, consultar, na sede social, o balanço geral, os livros contábeis e os documentos que os acompanha;

IV – propor e coordenar atividades educativas e pesquisa sobre cooperativismo.

Art. 7º O associado se obriga a:

I – subscrever e integralizar quotas-parte de capital, nos termos deste estatuto;

II – prestar à Cooperativa os esclarecimentos que lhe forem solicitados sobre suas necessidades de abastecimento e serviços;

III – cumprir disposições da lei, do Estatuto, deliberações tomadas pela Assembléia Geral e pelo Conselho de Administração;

IV – zelar pelo patrimônio moral e material da Cooperativa;

V – pagar sua parte nas perdas apuradas em balanço, conforme estabelecido no Capítulo X;

Art. 8º O associado responde limitadamente pelas obrigações contraídas pela Cooperativa perante terceiros, até o valor limite das quotas-parte de capital que subscreveu, perdurando esta responsabilidade até quando forem aprovadas pela Assembléia as contas do exercício em que se deu a retirada.

§ único – A responsabilidade do associado somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida da Cooperativa.

Art. 9º As obrigações do associado falecido, contraídas com a Cooperativa, e as oriundas de sua responsabilidade com o associado, em face de terceiros passam aos herdeiros, prescrevendo, porém, após um ano do dia da abertura da sucessão.

Art. 10 O associado não tem vínculo empregatício com a Cooperativa.

Art. 11 Além dos motivos de direito, o Conselho de Administração é obrigado a eliminar, assegurado o direito de defesa, o associado que:

I – venha a exercer qualquer atividade considerada prejudicial à Cooperativa ou que colida com seus objetivos;

II – deixe reiteradamente de cumprir disposições da lei, do Estatuto, da Assembléia Geral, ou as que sejam legalmente tomadas pelo Conselho de Administração;

III – deixe de operar com a Cooperativa por um período superior a seis meses, sem autorização do Conselho de Administração.

Art. 12 A eliminação decidida pelo Conselho de Administração só ocorrerá após acompanhamento pelo Conselho Educativo, e os motivos que a determinaram deverão constar do termo lavrado no livro de matrícula e assinado pelo Coordenador Geral.

§ 1º Cópia autêntica do termo de eliminação será remetida ao associado dentro de trinta (30) dias.

§ 2º O associado eliminado poderá, dentro do prazo de trinta (30) dias da data do recebimento da notificação, interpor recurso, que terá efeito suspensivo até a primeira assembléia geral.

Art. 13 A exclusão do associado será feita:

I – por dissolução da pessoa jurídica;

II – por morte da pessoa física;

III – por incapacidade civil não suprida;

IV – por deixar de atender aos requisitos estatutários do ingresso ou permanência da Cooperativa.

CAPÍTULO IV – DO CAPITAL SOCIAL

Art. 14 O capital da Cooperativa é ilimitado quanto ao máximo e variável conforme o número de quotas-parte, subscritas, não podendo ser inferior a R\$ 94. 000, 00 (noventa e quatro mil reais).

§ 1º O capital é dividido em quotas-parte, cada uma no valor de R\$ 1, 00 (hum real).

§ 2º As quotas-partes, depois de integralizadas, não poderão ser transferidas a não associados, mas somente igualmente entre associados, sendo averbadas no livro de matrícula mediante o termo que conterà as assinaturas do cedente, do(s) cessionário(s) e do Coordenador Geral, salvo em caso de decisão em Assembléia Geral extraordinária, convocada especialmente para esse fim.

Art. 15 Cada associado subscreverá no mínimo 4. 700 quotas-partes da Cooperativa, totalizando R\$ 4. 700, 00 (quatro mil e setecentos reais), como cotas de capital e no máximo 1/3 (um terço) do capital subscrito.

Art. 16 O associado pode integralizar as suas quotas-parte de uma só vez à vista, ou em prestações mensais, independentemente de chamada, por trabalho ou doação de material, ou ainda por bem de produção individual ou coletivo, desde que os valores sejam idênticos às quotas-parte, a critério de avaliação do Conselho de Administração.

Art. 17 A retirada da quota-parte e das sobras, em qualquer caso, por demissão, eliminação ou exclusão, será feita após aprovação do balanço do ano em que o associado deixou de fazer parte da Cooperativa, conforme disposições da Assembléia Geral.

§ único – Ocorrendo demissões, eliminações ou exclusões de associados, em número tal que a devolução da quota-parte possa afetar a estabilidade econômico-financeira da Cooperativa, poderá efetuar-se em prazo idêntico ao de sua realização.

CAPÍTULO V – DA ASSEMBLEIA GERAL

Art. 18 A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da Cooperativa, dentro dos limites legais estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 1º As assembleias gerais serão convocadas com antecedência mínima de dez (10) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados nas dependências da sede e nos núcleos mais freqüentadas pelos associados e na forma da lei;

§ 2º Não havendo, no horário estabelecido, quorum de instalação de 2/3(dois terços) dos associados em primeira convocação, as Assembleias poderão ser realizadas com metade mais um (1) em segunda convocação e com o mínimo de 10(dez) associados em terceira convocação, desde que assim conste do respectivo edital, sendo observado o intervalo mínimo de uma (1) hora entre a realização de uma e outra convocação;

§ 3º A convocação será feita pelo Coordenador Geral, ou, na sua ausência, por qualquer dos outros Conselheiros da administração, pelo Conselho Fiscal, quando de matéria pertinente, ou ainda, após solicitação não atendida no prazo de 15(quinze) dias, por um quinto (1/5) dos associados em pleno gozo dos seus direitos;

§ 3º As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito a voto;

§ 5º Nas eleições para cargos sociais, a votação será sempre por escrutínio;

§ 6º Para terem ingresso nas Assembléias Gerais, os associados deverão apresentar os seus cartões de identificação, estar em dia com seus deveres na Cooperativa, e assinar o livro de presença;

§ 7º Os trabalhos das Assembléias Gerais serão dirigidos pelo Coordenador Geral da Cooperativa, salvo as que não forem por ele convocadas, cuja presidência caberá ao associado escolhido na ocasião;

§ 8º Da Assembléia Geral lavrar-se-á ata, que será assinada pela mesa diretora dos trabalhos e por uma comissão de associados indicada pelo plenário, logo após o encerramento da Assembléia.

§ 9º As assembléias de prestação de contas, e/ou mudança de estatuto, eleições, serão convocadas, utilizando-se os meios citados no parágrafo 1º, e convocação em jornal.

Art. 19 É da competência das Assembléias Gerais, Ordinárias ou Extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização.

§ único – ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização da entidade, poderá a Assembléia designar administradores e conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo de trinta (30) dias.

Art. 20 Nas Assembléias Gerais, o “quorum” de instalação será o seguinte:

I – dois terços (2/3) do número dos associados, em primeira convocação;

II – metade mais um dos associados, em Segunda convocação;

III – mínimo de dez (10) associados na terceira convocação.

Art. 21 A Assembléia Geral Ordinária, que se reunirá anualmente nos três (3) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre o seguintes assuntos, que deverão constar da ordem do dia:

I – prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

a) relatório da gestão;

b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou perdas decorrentes das insuficiências das contribuições para a cobertura das despesas da Cooperativa e os pareceres dos Conselhos Fiscal, Educativo e pesquisa.

II – destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para a cobertura das despesas da Cooperativa, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os fundos obrigatórios;

III – eleição dos componentes dos Conselhos Administrativo, Fiscal, Educativo e pesquisa e de outros, quando for o caso;

IV – quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no art. 24.

§ 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas no item I deste Artigo, não ficando, entretanto, privados de participar dos debates e esclarecimentos solicitados na oportunidade;

§ 2º A aprovação do relatório, balanços e contas dos órgãos de administração desonera seus componentes da responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração de lei;

§ 3º Nenhum dos cargos do Conselho Administrativo, Fiscal, Educativo e pesquisa faz jus à remuneração de qualquer espécie.

Art. 23 A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.

Art. 24 É da competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

I – reforma dos estatutos;

II – fusão, incorporação ou desmembramento;

III – mudança de objetivos da Cooperativa;

IV – dissolução voluntária da Cooperativa e nomeação de liquidantes;

V – contas do liquidante.

§ único – são necessários os votos de dois terços (2/3) dos associados presentes para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

CAPÍTULO VI – DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 25 A Cooperativa será administrada por um Conselho de Administração autogestionária composto por quatro (04) membros, todos associados, com as funções de um (1) Coordenador Geral, um (1) Coordenador da Tesouraria, um (1) Coordenador da Secretaria Geral, um (1) Coordenador da Secretaria de Educação e Cultura, eleitos para um mandato de três (3) anos, sendo obrigatória a renovação de três (03) pessoas, assegurada a representação destas categorias.

Art. 26 Compete ao Conselho de Administração, como norma geral, respeitar, fazer respeitar e desenvolver na Cooperativa executar atos e atitudes do ideário contido no art. 2º e seguintes deste Estatuto.

Art. 27 O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

- a) Reúne-se uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário por convocação do Coordenador Geral, pela sua maioria simples ou, ainda, por solicitação do Conselho Fiscal ou outros Conselhos da Cooperativa.
- b) Delibera validamente com a presença da maioria de seus membros, proibida a representação, sendo as decisões tomadas por maioria simples dos seus membros presentes;
- c) As deliberações serão consignadas em atas circunscritas, lavradas em livro próprio, lidas, aprovadas e assinadas pelos presentes.

Art. 28 Na vacância de um ou mais cargos do Conselho de Administração, deverá ser convocada pelo Coordenador Geral, pelo membro remanescente, ou pelo Conselho Fiscal, conforme o caso, uma Assembléia Geral para o preenchimento da (s) vaga (s) ou eleição de novo Conselho.

§ 1º Os substitutos apenas completarão os mandatos para os quais foram eleitos em substituição;

§ 2º O prazo limite para a convocação de Assembléia Geral para a eleição do(s) cargo(s) não deverá ultrapassar a sessenta (60) dias caso não haja “quorum” para decisão conforme inciso b) do artigo 27.

Art. 29 Nas faltas ou impedimentos, o Coordenador Geral é substituído pelo Coordenador da Tesouraria, o Coordenador da Tesouraria pelo Coordenador de Secretaria, e este por um dos outros Conselheiros, observada a antiguidade da associação na Cooperativa.

§ único – perderá o cargo, automaticamente, o membro do Conselho de Administração que, sem justificativa, faltar a três reuniões ordinárias consecutivas ou seis reuniões durante o ano.

Art. 30 São atribuições do Conselho Administrativo, dentro dos limites da lei e deste Estatuto, atendidas as decisões e recomendações da Assembléia Geral, planejar e traçar normas para as operações e serviços da Cooperativa, avaliando e controlando seus resultados.

§1º No desempenho de suas funções, compete-lhe, entre outras, as seguintes atribuições:

- I – organizar e executar um programa administrativo;
- II – estabelecer e divulgar as normas de funcionamento da Cooperativa;
- III – estimular e coordenar a formação de núcleos e setores e atividades dentro da Cooperativa;

IV – associar-se, fortalecer e multiplicar operações com outras cooperativas e entidades associativas do cooperativismo, bem como filiar-se a federações e/ou centrais ou ainda outras entidades de caráter nacional e até estrangeiras;

V – indicar representantes ou representar a Cooperativa nos órgãos e eventos sócio-culturais de que participem a Cooperativa;

VI – deliberar sobre admissão, eliminação e exclusão de associados;

VII – deliberar sobre a convocação da Assembléia Geral;

VIII – estabelecer qualidades, fixar quantidades, valores, prazos e taxas de serviços e demais condições necessárias à atividade empresarial e associativista da Cooperativa;

IX – aprovar o(s) regimento(s) e regulamento(s) das atividades existentes na Cooperativa;

X – zelar e fazer cumprir os princípios cooperativistas e ecologistas;

XI – traçar a política econômica e financeira da Cooperativa;

XII – avaliar e providenciar o montante dos recursos financeiros e dos meios necessários para o atendimento e execução de seu programa administrativo, sendo que para tanto poderá contrair obrigações de caráter creditício e/ou financeiras;

XIII – avaliar a conveniência e fixar o limite de fiança ou seguro de fidelidade para os associados que manipulem com dinheiro ou valores;

XIV – estimar previamente a rentabilidade das operações e serviços e sua viabilidade;

XV – fixar as despesas de administração em orçamento anual, sujeito à aprovação da Assembléia Geral Ordinária, indicando as fontes de recurso para sua cobertura;

XVI – adquirir, alienar ou onerar bens imóveis com a autorização prévia da Assembléia Geral;

XVII – contrair obrigações, transigir, adquirir bens móveis, constituir mandatários, enfim, praticar todos os atos de gestão da Cooperativa, com autorização prévia da assembleia geral, obedecendo limites estabelecidos.

§ 2º O Conselho de Administração solicitará, sempre que julgar conveniente, esclarecimentos a associado(s) sobre assuntos a decidir, podendo autorizá-lo(s) a apresentar projetos sobre questões específicas relativamente a assuntos de sua competência na Cooperativa.

§ 3º As decisões estabelecidas pelo Conselho de Administração referentes às categorias de associados serão enviadas em forma de sugestão para o regimento interno de cada categoria.

§ 4º O conselheiro ou associado que, em qualquer operação, tenha interesse oposto ao da Cooperativa, não pode participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento.

§ 5º Os componentes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, bem como os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas, para efeito de responsabilidade criminal.

§ 6º Sem prejuízo da ação que couber ao associado, a Cooperativa, por seus conselheiros ou representado pelo associado escolhido em Assembléia Geral, terá direito de ação contra os administradores, para promover sua responsabilidade.

§ 7º Aos conselheiros é vedado praticar atos de liberalidade às custas da Cooperativa.

Art. 31 À Coordenação Geral cabe, entre outras, as seguintes atribuições:

I – supervisionar as atividades da Cooperativa, através do contato permanente com os demais conselheiros e associados em geral;

II – verificar freqüentemente o saldo em caixa;

III – assinar, juntamente com o Coordenador da Tesouraria, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;

IV – assinar cheques bancários, juntamente com o Coordenador da Tesouraria;

V – convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração, bem como as Assembléias Gerais dos associados;

VI – apresentar à Assembléia Geral o relatório do ano social, balanço, contas e parecer do Conselho Fiscal, bem como os planos de trabalho formulados pelo Conselho de Administração;

VII – representar a Cooperativa em juízo ou fora dele.

Art. 32 À Coordenação da Tesouraria cabe, entre outras, as seguintes atribuições:

I – supervisionar a parte contábil da Cooperativa e responsabilizar-se por valores, títulos, documentos e arquivos contábeis;

II – providenciar o depósito dos saldos disponíveis, em estabelecimento de créditos idôneos;

III – providenciar pagamentos e recebimentos, responsabilizando-se pelo numerário em caixa;

IV – cientificar o Conselho de Administração de suas atividades e sugerir as providências que julgar convenientes;

V – redigir a correspondência comercial para a assinatura conjunta com a Coordenação Geral;

VI – providenciar os respectivos lançamentos no livro de matrícula, autenticando-os;

VII – acatar e executar todas as disposições regulamentares relacionadas com a Tesouraria.

Art. 33 À Coordenação da Secretaria Geral cabe, entre outras, as seguintes atribuições:

I – secretariar e lavrar as atas das reuniões do Conselho Administrativo e das Assembléias Gerais em que não esteja legalmente impedido;

II – responsabilizar-se pelos livros de atas, documentos pertinentes e respectivo arquivo;

III – cuidar da organização de circulares e informativos aos associados;

IV – redigir a correspondência em geral, para assinatura conjunta com a Coordenação Geral.

Art. 34 À Coordenação de Educação e Pesquisa cabe, além das atribuições já constantes deste Estatuto, ainda:

I – planejar as atividades de educação e pesquisa da Cooperativa;

II – promover cursos de formação cooperativista e método e cultura da autogestão;

III – reunir-se mensalmente;

IV – participar de atividades de cunho educativo dos Movimentos Cooperativistas e Ecologistas;

V – promover e divulgar os objetivos da Cooperativa junto ao quadro social e à Comunidade;

VI – coordenar o processo de admissão de novos associados;

VII – promover a reflexão teórica e a prática da auto-gestão dos conselhos e categorias de associados da Cooperativa;

VIII – comentar e acompanhar a organização dos associados em núcleos e os trabalhos do Conselho de Representantes;

§1º O Conselho de Educação e Pesquisa terá um Coordenador, a quem cabe representá-lo, além de um Secretário;

§2º Ao Conselho de Educação e Pesquisa, compete conjuntamente, com o Conselho de Administração, os trabalhos da Secretaria Cultural;

§3º Ao Conselho de Educação e Pesquisa cabe administrar, no mínimo, um terço (1/3) dos recursos do Fundo Associativo, prestando contas dos gastos ao Conselho Administrativo;

§4º O Regimento Interno do Conselho de Educação e Pesquisa traçará as demais atribuições e seu funcionamento.

Art. 35 O Conselho de Administração poderá criar grupos de trabalho, permanente ou transitórios, fixando-lhes a forma de representação, normas de funcionamento e atividades para estudar, planejar, coordenar e acompanhar a solução de problemas específicos.

§ 1º O Conselho de Administração terá suas decisões de gestão da Cooperativa executadas através de seu Coordenador Administrativo, em conjunto com os associados organizados em setores de atividades.

§ 2º Os integrantes do Conselho Administrativo e os associados-trabalhadores não são pessoalmente responsáveis pelos compromissos que assumirem em nome da Cooperativa, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes dos seus atos, se procederem com culpa ou dolo. Não eximirá, contudo, a Cooperativa, se destes atos houver proveito ou os tiver ratificado.

CAPÍTULO VII – DO CONSELHO FISCAL

Art. 36 O Conselho Fiscal é constituído por três (03) membros efetivos e três (03) suplentes, qualquer destes para substituir qualquer daqueles, todos associados, eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de um (01) ano, sendo permitida apenas a reeleição por uma vez, de um terço (1/3) dos seus componentes.

§1º Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis mencionados no parágrafo 1º do artigo 25, os parentes dos conselheiros até o segundo grau, em linha reta ou colateral, bem como, os parentes entre si e até este grau.

§2º O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.

Art. 37 O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente uma vez por mês, e extraordinariamente sempre que necessário, com a participação de três de seus membros.

§1º Em sua primeira reunião, escolherá entre seus membros efetivos um coordenador, incumbido de convocar as reuniões e dirigir os trabalhos, bem como um secretário para redigir as respectivas atas das reuniões.

§2º As reuniões poderão ser convocadas, ainda, por qualquer de seus membros, por solicitação do Conselho Administrativo ou da Assembléia Geral.

§3º Na ausência do coordenador os trabalhos serão dirigidos por substituto escolhido na ocasião.

§4º As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos, proibida a representação, e constarão de ata lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada, pelos três conselheiros fiscais.

Art. 38 Ocorrendo três ou mais vagas no Conselho Fiscal, o Conselho de Administração convocará a Assembléia Geral para seu preenchimento.

Art. 39 Compete ao Conselho Fiscal exercer assídua fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da Cooperativa, cabendo-lhe, entre outras, as seguintes atribuições:

I – conferir mensalmente o saldo do numerário existente em caixa, verificando também se o mesmo está dentro dos limites estabelecidos pelo Conselho Administrativo;

II – verificar se os extratos de contas bancárias conferem com a escrituração da Cooperativa;

III – examinar se os montantes das despesas e investimentos realizados estão em conformidade com os planos e decisões do Conselho Administrativo;

- IV – verificar se as operações realizadas e os serviços prestados correspondem, em volume, qualidade e valor às previsões feitas e às conveniências econômico-financeiras da Cooperativa;
- V – comprovar se o Conselho de Administração vem se reunindo regularmente e se existem cargos vagos na sua composição;
- VI – averiguar se existem reclamações dos associados quanto aos serviços prestados, inclusive nas relações da Cooperativa com as categorias de associados;
- VII – comprovar se o recebimento dos créditos é feito com regularidade e se os compromissos são atendidos com pontualidade;
- VIII – verificar se existem exigências ou deveres a cumprir junto às autoridades fiscais, sindicais, trabalhistas, previdenciárias ou administrativos, bem como quanto aos órgãos normativos do cooperativismo;
- IX – estudar os balancetes e outros demonstrativos mensais, o balanço e o relatório anual do Conselho de Administração emitindo parecer para decisão sobre estes, para decisão da Assembléia Geral;
- X – informar ao Conselho de Administração sobre as conclusões dos seus trabalhos, denunciando a este, à Assembléia Geral ou autoridade competente as irregularidades constatadas e convocar a Assembléia Geral se ocorrerem motivos graves e urgentes;
- XI – averiguar se está sendo concretizada a autogestão na Cooperativa;
- XII – verificar se estão ocorrendo Encontros de Associados;
- XIII – verificar se os objetivos da Cooperativa estão sendo realizados.

CAPÍTULO IX – DO CONSELHO DE ÉTICA

Art. 40 O Conselho de Ética será integrado por 3(três) associados, que representem seus setores de produção, tendo como objetivo proporcionar a melhor participação e integração do associado no projeto e na gestão da Cooperativa.

§1º O Conselho de Ética desenvolverá as seguintes atividades:

- I – primar pela boa convivência entre os associados;
- II – propor discussões acerca das condutas individuais que interferem no bom desempenho da Cooperativa, fundamentalmente no que se refere ao cotidiano de trabalho;
- III – propor Regimento Interno.
- IV – receber, analisar e encaminhar os casos e denúncias de má-conduta na relação de associados, de acordo com as previsões deste estatuto;

CAPÍTULO X – DO BALANÇO, SOBRAS, PERDAS E FUNDOS

Art. 41 O balanço geral, incluindo o confronto de receitas e despesas será levantado até o dia trinta e um (31) de dezembro de cada ano.

Art. 42 As despesas da Cooperativa serão cobertas pelos associados, em função de sua participação dos serviços prestados por ela.

Art. 43 Das sobras verificadas em cada setor de atividade, serão deduzidas as seguintes taxas:

I – 20% (vinte por cento) para o Fundo de Reserva;

II – 10% (dez) para o F.A.T.E.S.;

Art. 44 Os prejuízos verificados no decorrer do exercício serão cobertos com recursos provenientes do Fundo de Reserva e, se insuficiente este, mediante rateio entre os associados, na razão direta dos serviços usufruídos em conformidade com o artigo 42.

Art. 45 O Fundo de Reserva é destinado a cobrir perdas ou atender ao desenvolvimento das atividades sociais.

Art. 46 O F.A.T.E.S., cuja denominação operacional será Fundo de Educação e Pesquisa – é destinado ao desenvolvimento educacional, técnico e social dos cooperados.

Art. 47 O Fundo de Desenvolvimento é destinado a cobrir quaisquer despesas de aquisição de maquinário, instalações e outras, podendo ser aplicados em todas as iniciativas que visem o desenvolvimento social ou econômico da Cooperativa, recebendo auxílios e donativos quando não especificados.

Art. 48 Em caso de dissolução ou liquidação, o saldo remanescente dos Fundos de Reserva e FATES, bem como o patrimônio remanescente, reverterão em favor de pessoa ou pessoas escolhida(s) pelos associados, em decisão discutida e aprovada pela Assembléia Geral de Associados.

Art. 49 Além dos Fundos previstos, a Assembléia poderá criar outros, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

CAPÍTULO XI – DOS LIVROS E DA CONTABILIDADE

Art. 50 A Cooperativa deverá, além de outros, possuir os seguintes livros:

I – Livro de matrícula;

II – Livro de presença de associados nas assembléias gerais;

III – Livro de atas das assembléias gerais;

IV – Livro de atas do Conselho de Administração;

V – Livro de atas do Conselho Fiscal;

VI – Livros fiscais;

VII – Livros contábeis.

§ único – É facultado o uso de livros de folhas soltas ou fichas, respeitada a legislação em vigor.

CAPÍTULO XII – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 51 O mandato do Conselho de Administração eleito na constituição da Cooperativa perdurará até a realização da Assembléia Geral Ordinária imediatamente anterior ao término do prazo previsto no art. 25.

Art. 52 Até o levantamento do primeiro balanço geral, na forma do presente Estatuto, o Conselho de Administração poderá fixar taxas de contribuição dos associados para o Fundo de Reserva.

Art. 53 Os casos omissos serão resolvidos de acordo com os dispositivos legais em vigor.

APROVADO NA ASSEMBLÉIA DE CONSTITUIÇÃO REALIZADA

EM 06.10.2001

Quadro 2 – Número de associados presentes nas reuniões da Cooperspuma⁴⁸

Data	Associados Presentes	Total de Associados	Nº associados trabalhando na Cooperativa
06/10/2001	24	24	0
16/03/2002	11	24	0
08/06/2002	13	23	0
29/06/2002	14	23	0
27/07/2002	13	24	0
10/08/2002	13	24	0
31/08/2002	14	24	0
28/09/2002	14	24	0
12/10/2002	08	24	0
09/11/2002	15	24	0
01/02/2003	12	24	0
08/03/2003	19	24	03
14/04/2003	13	23	
10/05/2003	08	24	
14/06/2003	06	24	
09/08/2003	09	24	
11/10/2003	14	24	
14/12/2003	15	25	
13/03/2004	17	23	
27/03/2004 ⁴⁹	?	22	
13/07/2004	?	21	
18/07/2004	14	21	
21/08/2006 ⁵⁰	15	21	11

⁴⁸ Para montar o quadro foi utilizado o livro de atas de Assembléias Gerais e o Livro de Atas do Conselho de Administração. A quantificação de associados presentes foi baseada nas assinaturas subscritas nas atas.

⁴⁹ Não foi possível identificar o número de participantes nessas reuniões.

⁵⁰ Última ata registrada no livro.

