

alteram com as mudanças fugazes da moda; e conhecer os critérios de qualidade para orientar os cooperados, a fim de garantir a qualidade do produto.

Depende da função, por exemplo, na supervisão de qualidade, né, tem que ter conhecimento na área, saber tudo de qualidade, como é que funciona, como são os processos, tem que estudar. Tem que saber lá na prática. Os cursos que você faz aí fora é teórico, não dá pra você usar aqui dentro. Na prática mesmo da qualidade você tem que saber o que o cliente quer. Você tem que especializar em várias coisas, porque cada cliente quer um negócio diferente. Não é ter um conceito só, tem que ter vários conceitos. Você tem que buscar essas informações com o cliente. Questão de produção- você tem que saber a forma de produzir. Tem que ter conhecimento naquilo que você tá fazendo. <sup>114</sup>

Além disso, a bipartição que caracteriza o trabalho da cooperativa - como no caso em que a presidente é a inspetora de qualidade - faz com que o relacionamento entre cooperados assuma extrema importância para o andamento do processo de trabalho. A própria presidente diz que administra conflitos no dia-a-dia da produção. Na prática da produção, fica difícil separar a função técnica da função de presidente, uma vez que se trata de uma única pessoa integrando essas duas esferas de conhecimentos, que no exercício da atividade profissional torna-se cada vez mais integrada. O conhecimento da produção acaba se ampliando ao contemplar outros conhecimentos técnicos de administração que em uma empresa tradicional restringe-se ao monopólio da gerência. Negociar com o cliente, calcular o custo do produto em razão da capacidade produtiva, orientar os cooperados sobre o critério de qualidade do produto, responder aos questionamentos dos trabalhadores sobre o custo da peça, explicar como se calcula o custo da peça são atributos que se agregam aos critérios de qualificação da supervisora de qualidade. Desse modo, a exigência de atributos comportamentais integram a dimensão técnica do trabalho, como capacidade de: dialogar com os grupos, orientar em termos técnicos e ensinar sobre o funcionamento da produção, saber ouvir e considerar as opiniões que emergem dos trabalhadores, ter liderança, entre outras características que se tornam necessárias no exercício dessa função.

---

<sup>114</sup> Presidente e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

No caso das inspetoras de qualidade, os atributos são similares, mas sua esfera de ação se limita a uma equipe, embora haja trocas de informações entre as inspetoras de qualidade de outras equipes. Os atributos requeridos para ocupar a função são: ter ensino médio, pois trabalha com medidas: polegadas, centímetros e milímetros; conhecer na prática os critérios de qualidade; saber compreender a exigência do cliente e passar para o grupo; ser observadora para detectar o defeito; ser capaz de parar a produção, diagnosticar o defeito e resolvê-lo. As características de envolvimento referem-se à pontualidade, cooperação, interesse e desenvolvimento na função. Geralmente, quem passa a ocupar a função já aprendeu as técnicas necessárias no horário de almoço, entre outros espaços livres. Nota-se que o treinamento para os inspetores de qualidade, diferente do supervisor que tem uma formação profissional de nível técnico, é oferecido pela própria empresa e eminentemente prático.

[...] Pra mim que tem pouco estudo não, porque sempre que tem uma prova pra melhorar de serviço, pra fazer outro serviço, pra ganhar mais, por exemplo, porque é atrás disso que a gente corre atrás, eu não tenho estudo pra fazer isso. Por exemplo, teve da qualidade eles iam selecionar uma menina para fazer cálculo de eficiência, eu não tenho estudo pra fazer, é matemática, que nem eu tenho pouco estudo é só costureira, posso melhorar fazendo uma operação, fazendo outra. Teve grau de estudo e só as pessoas que tinham estudo podiam participar, igual concurso.<sup>115</sup>

A maior abertura para ocupar outras funções na cooperativa passa pela exigência de maior escolaridade dos cooperados, de forma que os capacite para o exercício técnico das diversas funções existentes na fábrica. Além disso, outros atributos comportamentais integram o trabalho das inspetoras de qualidade, pois elas interferem diretamente no trabalho dos (as) costureiros (as): capacidade de dialogar sobre os defeitos ocorridos, considerar a opinião do costureiro, introjetar e disseminar valores de qualidade e, com a ajuda da monitora, eliminar o fator que está causando o defeito. Nota-se, ainda, que a precariedade da formação escolar da maioria das (os) cooperadas (as) impossibilita a mobilidade para algumas funções. Observa-se que a empresa de autogestão requer da inspetora de qualidade uma postura voltada para o

---

<sup>115</sup> Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.

diálogo, compreensiva, orientadora e capaz de considerar as opiniões do grupo para proceder na correção do defeito.

Olha, quando eu entrei aqui não sabia nem o que era linha, porque eu era do comércio. Então fiz teste para agilidade, percepção de defeitos, aí teve três meses de treinamento [época da Staroup]. Hoje tudo o que eu sei aprendi aqui. Tô aprendendo a costurar porque pra vc ensinar a costureira é muito mais fácil [...]. Aqui você tem que ter psicologia, calma e a gente tem um princípio aqui de não brigar com a costureira. Aprendi uma profissão e também ter controle emocional.<sup>116</sup>

Os atributos comportamentais encontram-se articulados com os atributos técnicos e não procedem de implementação tecnológica, mas condicionam-se às mudanças que estão se processando nas relações sociais ao ter modificado a condição de inserção dos indivíduos no mundo produtivo e o *status* dos trabalhadores.

Na fábrica, duas pessoas ocupam o cargo de monitoras, com formação profissional basicamente construída na prática do trabalho, ao longo do tempo, na produção. A formação das monitoras assemelha-se a dos antigos artesãos, pois conhecem profundamente o processo de trabalho e o produto, sabem alterar o *lay-out* conforme o produto, trabalham junto com o pessoal da engenharia, constróem muitos dos instrumentos de trabalho, como: formas e moldes de diversos tipos, tamanhos e modelos. Elas também são responsáveis pelo estudo da peça, junto à coordenadora e às inspetoras de qualidade, antes de introduzi-la no grupo. Além disso, introduzem os iniciantes na costura, após um estudo detalhado do movimento de cada iniciante para identificar a habilidade que possui. A fala de uma monitora, quando questionada acerca dos atributos requeridos para executar sua função, é elucidativa do caráter educativo dessa função.

[...] Na minha profissão ser responsável é procurar fazer o melhor possível com menos erro, porque minha profissão é assim, se nós não questionamos não adianta depois que tá pronto [...] a gente tem que estar atenta no que a gente vai fazer, tem que ensinar certo depois que fez não tem jeito.<sup>117</sup>

<sup>116</sup> Inspetora de qualidade e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

<sup>117</sup> Monitora, em entrevista concedida à pesquisadora.

Os atributos técnicos que se requer da monitora são principalmente o profundo conhecimento da organização do processo de trabalho e do produto, das técnicas de costura (saber costurar), dos critérios de qualidade, e capacidade de ensinar e orientar as práticas no trabalho. Para ocupar a função de monitora não se exige escolaridade, mas conhecimento profundo das diversas funções no processo produtivo, conhecimento do produto e do processo de trabalho, capacidade de comunicação (diálogo), tolerância para ensinar, postura analítica e crítica, saber ouvir, tratar os demais cooperados com respeito, introjetar valor de qualidade. O desenvolvimento dos atributos comportamentais nessa função é condição para se transmitir o conhecimento técnico.

Alguns mecânicos na cooperativa, assim como as monitoras, possuem formação um pouco artesanal, pois o treinamento da maior parte desses profissionais ocorreu e ocorre na prática do trabalho, de forma que o mecânico mais experiente ensina o mais novato. Marx (2000, p.669) menciona que na produção capitalista o conhecimento transmitido de geração para geração é um poderoso instrumento na reprodução da classe trabalhadora ou formação de capital variável. Na Cooperjeans, permanece a reprodução dos trabalhadores através dos conhecimentos transmitidos pela geração anterior. No entanto, a forma de inserção na produção não tem em vista reproduzir capital variável ou força de trabalho destinada à acumulação de capital, mas, sim, reproduzir a comunidade de trabalho por meio dos conhecimentos transmitidos.

Os treinamentos prévios para o aprendizado de mecânica são realizados, geralmente, fora do horário de trabalho para as pessoas interessadas. Detectada a habilidade, escolhe-se um dos interessados para proceder ao treinamento sistemático e integral, mas já auxiliando no trabalho de mecânico. A impossibilidade de deixar o trabalho na produção dificulta o aprendizado de mecânica para os (as) costureiros (as) que manifestaram interesse em

aprender, pois, muitas vezes, não tem quem fique depois do horário para orientar. Vários entrevistados (as) da produção expressaram isso.

Na minha área, mecânica, no ramo de confecções, na época da alpargatas o treinamento para mecânico e costureira era muito bom, deu uma crescida. Acabou a São Paulo Alpargatas isso mudou. E é preocupante não estar se formando novos técnicos. Existem grandes nomes, não se está repondo. Hoje todos os mecânicos que têm aqui em Avaré foram treinados aqui. O que se ensina é montar e desmontar a máquina, mecânico de troca de peça tem bastante. Por exemplo, tá quebrando agulha, aí vai lá e troca agulha. Quebrou outra, tá bom te dou outra agulha. O mecânico mesmo treinado, tendo uma formação profissional ele vai descobrir porque tá quebrando agulha. O problema não é quebrar a agulha, mas o que está fazendo a agulha quebrar. Muitos deles não têm esse treinamento [...]. Geralmente, o mecânico que não tem essa visão é o mecânico que veio de fora e se aprende no dia a dia [...] Na confecção se for procurar um curso na área não vai encontrar mecânico qualificado...Aqui temos um mecânico, o Maurício, ele tem segundo grau completo e aprendeu com agente. Aprendeu da maneira correta, ele se aproxima daquilo que eu vi na Alpargatas no começo da Staroup. Hoje que se tem um mercado muito competitivo, se tirou o treinamento que dá competitividade para a empresa, a qualificação<sup>118</sup>.

De modo geral, os mecânicos formados na prática do trabalho pela empresa parecem guardar um profundo conhecimento dos equipamentos e procedem de forma analítica, fazendo alterações e adaptações nos maquinários. Observa-se, contudo, uma modificação na formação profissional dos mecânicos, ocorrida fora da empresa, via Senai e curso técnico. Tudo indica que isso se deva ao avanço da tecnologia e à emergência dos equipamentos de base informática e eletrônica no segmento de confecções, o que passa a requerer novos atributos e linguagens. Para lidar com os equipamentos eletrônicos e informatizados do segmento de confecções, o tipo de treinamento que se oferece à cooperativa parece não ser compatível, mas, tendo em vista que os equipamentos que a empresa possui, na sua maioria de base mecânica, o treinamento oferecido na empresa é adequado. Essa formação ampla do mecânico, na cooperativa, embora não seja suficiente por si só, tende a facilitar (se agregar novos elementos técnicos proveniente da linguagem informática) o aprendizado em equipamentos informatizados mais complexos, devido a postura analítica e conhecimento desse profissional. No entanto, os equipamentos que possuem e a falta de treinamento voltado para as mudanças do produto constituem um empecilho para o desenvolvimento do trabalho

<sup>118</sup> Vice-presidente e supervisor mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

dos mecânicos que têm dificuldade de acompanhar as mudanças no mercado. Nota-se que há a necessidade de um treinamento técnico mais adequado às mudanças ocorridas no trabalho, isso também pressupõe acompanhar às inovações em termos de tecnologia ocorridas no segmento de confecções. A fala do cooperado a seguir evidencia a carência de práticas de qualificação adequada às mudanças que ocorreram no mercado.

[...] Da qualificação profissional só mantiveram a estrutura que já era. O mercado tem mudado muito em termos de tecido, linha [...] Tanto pro mecânico como pra costureira tem que ter mais qualificação porque às vezes julga o sócio injustamente, acha que a menina desaprendeu a costurar, mas não é que desaprendeu [menciona que mudou o tecido e máquina continua mesma e dificulta o trabalho]. [...] A própria costureira teria que ter mais orientação disso pra saber o que ela pode melhorar [...] então agente aprendeu na raça [...]. Se a cooperativa investisse nisso! A gente aprende mais demora, se tivesse uma orientação seria mais rápido [...]<sup>119</sup>

O conhecimento técnico dos mecânicos, adquirido com seus pares, tem sido um elemento importante na adaptação e criação de dispositivos para os maquinários, especialmente porque se exige uma produção com diversidade de modelos conforme as mudanças ocorridas no mercado. São requeridas alterações nos equipamentos e no processo de trabalho de acordo com as inovações nos hábitos de consumo, o que provoca, especialmente nos profissionais envolvidos com a programação e manutenção, alterações na qualificação dos cooperados. Na cooperativa, a formação próxima a artesanal, a existência de um parque de máquinas em que predomina os equipamentos convencionais e o fato de os cooperados serem responsáveis pelas inovações no processo de trabalho, uma vez que se aboliram os gestores que decidiam sobre esse aspecto, conduzem os associados a elaborarem peças, dispositivos, suportes para a adaptação dos equipamentos. Ainda que não haja, na fábrica, um departamento de pesquisa tecnológica que sistematize essas ações, nota-se que, informalmente, há inovações e criação de dispositivos pelos cooperados de algumas funções, como as monitoras e os mecânicos.

---

<sup>119</sup> Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

Para os mecânicos, também se colocam atributos de personalidade, como: capacidade de explicar o manuseio do equipamento, saber ouvir os costureiros (as) que relatam barulhos na máquina, ser tolerante e tratar com respeito, saber dialogar, entre outros.

[...] Você se relaciona com uma série de pessoas, essa relação profissional na confecção é muito maluca, daqui a pouco é uma coisa daqui a pouco é outra [...] precisa de um diálogo pra profissão, antigamente era aquela relação bruta.[...] A aqui na nossa empresa que todo mundo é sócio a relação deveria ser melhor um para com outro [...]<sup>120</sup>.

Os atributos técnicos e comportamentais refletem, em parte, as exigências impostas pelo mercado e as quais a Cooperjeans tem de se adequar. Atributos como incorporação de valores de qualidade, agilidade e postura analítica são, também, requeridos para algumas categorias de profissionais das empresas tradicionais. Entretanto, outros relacionados ao envolvimento e cooperação do trabalhador parecem diferir de sentido ao serem considerados na prática do trabalho e no bojo das relações sociais que vão se travando. Embora a terminologia seja a mesma ou similar, o conteúdo dos atributos comportamentais possui um sentido próprio quando se considera a condição de inserção dos trabalhadores cooperados na produção. O fato de a propriedade privada pertencer ao coletivo introduz modificações nas relações sociais e conferem outro sentido às características de envolvimento e cooperação, as quais estão condicionadas ao grau de conhecimento da produção como um todo, ou seja, do planejamento à execução (conhecimento técnico). Diferentemente do que vem sendo disseminado nas empresas tradicionais, em que as exigências de atributos de personalidade apreem muitas vezes descolado da complexidade técnica da tarefa e destituído de poder de decisão na fábrica, na cooperativa, tudo indica que as características de envolvimento passam, necessariamente, pelo conhecimento geral do funcionamento da empresa. Assim, o conhecimento sobre a gestão do empreendimento, sobre a base técnica e do processo de trabalho, junto às características de cooperação e envolvimento, constituem condições fundamentais para a manutenção do empreendimento. Na Cooperjeans, atributos de

<sup>120</sup> Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

personalidade como responsabilidade, liderança, iniciativa e capacidade de dialogar passam a ser de fundamental importância para a sobrevivência na empresa, uma vez que é do coletivo que emergirão as inovações, adaptações e escolhas a serem feitas na fábrica.

### 2.3.1 Caracterização dos trabalhadores da cooperativa em relação ao grau de escolaridade, sexo, renda e idade.

Os cooperados da produção podem ser caracterizados a partir do grau de escolaridade, idade e sexo. Esses elementos indicam a composição e o sentido da qualificação dos quadros na empresa.

**TABELA 2 – Grau de escolaridade dos associados inseridos na produção e indiretos.**

Escolaridade	Trabalhadores da produção (costureiros (as))		Trabalhadores indiretos na produção	
	Nº	%	Nº	%
Analfabeto	1	0,5%	—	—
1º grau incompleto	118	56,7%	17	37%
1º grau completo	19	9,1%	10	21,8%
2º grau incompleto	27	13%	6	13%
2º grau completo	43	21,7%	6	13%
Superior incompleto	—	—	1	2,2%
Superior Completo	—	—	6	13%
TOTAL	208	100%	46	100%

Obs: Dos 308 cooperados, 54 não responderam, por razões distintas: ausência, licença saúde, saída da cooperativa e recusa.

Fonte: Pesquisa Empírica



Tendo como referência os dados apresentados, pode-se notar que a maior parte dos trabalhadores diretos na produção e indiretos possui o primeiro grau incompleto. Na produção, o segundo maior índice refere-se aqueles de ensino médio. Pode-se verificar que não há pessoas com nível superior inseridas na produção, apesar de não ter abrangido a totalidade dos cooperados, e há apenas um analfabeto na fábrica.

De modo geral, os dados indicam que o nível de escolaridade dos trabalhadores inseridos na produção é bastante baixo, principalmente se comparados com setores de produção mais desenvolvidos. Nos setores produtivos mais desenvolvidos, a escolaridade situa-se, na maior parte, no nível médio e de todos os trabalhadores já concluíram o ensino fundamental. O baixo índice de escolaridade verificado demonstra ser compatível com o segmento de confecções como um todo, assim como já apontaram os autores Schmitz (1988), Abreu (1986), Taiule (1988), Invernizze (2000), entre outros. “[...] falta no setor de confecções escolaridade, as pessoas se estacionam, não buscam estudar, aprimorar a educação dele próprio, falta um pouco isso”.<sup>121</sup>

Pode-se verificar que um contingente significativo de trabalhadores da produção, representando 56,7% e 13%, tem o seu percurso escolar interrompido antes de completar o ciclo escolar em que se insere. Esse fato parece indicar que a atividade produtiva não vem acompanhada da exigência de maior escolaridade.

A maior parte dos indiretos situa-se na faixa dos que não concluíram o ensino fundamental e, na seqüência, estão aqueles que possuem somente o ensino fundamental. Entretanto, tem-se que considerar que o que está se chamando de indiretos abrange o conjunto das funções que não estão diretos na produção e os maiores e menores índices de escolaridade tendem a se concentrar mais nos indiretos de funções auxiliares diversas, como o

---

<sup>121</sup> Mecânico, em entrevista concedida á pesquisadora.

almojarifado, portaria, serviços gerais, berçário, ou seja, funções consideradas menos qualificadas na fábrica. Geralmente, as funções de inspetora de qualidade, supervisores em geral, coordenadores, monitoras, setores de engenharia, gerência e técnicos do setor administrativo e os mecânicos são as que se situam nos maiores índices de escolaridade, apesar da escolaridade não ser critério para ocupar o cargo. Têm-se, ainda, supervisores e coordenadoras que se situam na faixa do ensino médio não concluído.

No que se refere aos indiretos, pode-se notar uma melhor distribuição dos níveis de escolaridade, uma vez que há representação das diferentes faixas de escolaridade, abarcando ensino médio e superior completo e incompleto, embora o maior percentual (37% e 21,8%) situe-se entre ensino fundamental incompleto e completo. Também, nesse caso, o ciclo de escolaridade encontra-se bastante interrompido em todas as faixas, indicando o pouco atrelamento entre a prática produtiva e a formação geral, exceto nos casos em que se exige formalmente a posse de escolaridade para o desempenho da função. Além disso, reforça o caráter eminentemente prático que possuem algumas atividades produtivas e estratégias de qualificação técnica na indústria.

De modo geral, pode-se considerar que os níveis de escolaridade no segmento de confecções pesquisado são bastante baixos, melhorando apenas naquelas funções técnicas que solicitam alguns conhecimentos matemáticos e de leitura, funções, antes, consideradas de chefia e gerência. O não atrelamento da educação geral e técnica para os diretos parece refletir o conteúdo do trabalho técnico delegado aos trabalhadores e às habilidades exigidas pela tecnologia que possuem. As atividades, ao se encontrarem extremamente parceladas e requererem apenas a habilidade motora, tornam a escolaridade desnecessária do ponto de vista da atividade técnica, assim como acontecia quando a fábrica não pertencia ao coletivo. Ao se conservar a forma de realizar o trabalho, a tecnologia e a estrutura de organização técnica da empresa anterior, conserva-se, também, a concentração dos níveis de escolaridade em

algumas funções. Foram bastante recorrentes nas entrevistas os (as) costureiros (as) mencionarem que para trabalharem na máquina, a escolaridade não fazia diferença, apenas era necessária para facilitar, em alguns casos, a compreensão dos assuntos da cooperativa e para mudar para uma função que requeresse escolaridade formal.

**TABELA 3- Sexo dos trabalhadores diretos e indiretos.**

SEXO	FEMININO		MASCULINO	
	Nº	%	Nº	%
Trabalhadores na produção				
(costureiros (as))	232	76%	13	4%
Trabalhadores indiretos	33	11%	30	9%
TOTAL	262	87%	43	13%
<b>Total de trabalhadores</b>				
<b>Considerados</b>	<b>305</b>	<b>=</b>	<b>100%</b>	

Obs: Foram consultados todos os trabalhadores da fábrica.

Fonte: Pesquisa Empírica

Os dados indicam que as mulheres representam 87% dos cooperados, portanto, a maioria dos trabalhadores da fábrica. Elas se concentram na atividade produtiva, representando 76% em contraponto a 4% de homens. Quanto aos trabalhadores indiretos, têm-se uma distribuição mais eqüitativa, embora a maioria continue sendo representada pelas mulheres, 11%, contra 9% de homens.

Esses dados revelam uma característica geral do segmento de confecções, em que a atividade de costura industrial, ao longo da história do capitalismo, tem sido delegada às mulheres. Abreu (1986) menciona que o aprendizado de costura estava ligado a uma certa projeção da moça de *status* econômico baixo na sociedade. Esse tipo de atividade estava relacionado aos atributos de feminilização da mulher, como um trabalho que exigia

habilidade, delicadeza e, principalmente, assinalava para a possibilidade de trabalho a domicílio e informal, no qual as mulheres poderiam conciliar a atividade profissional com os afazeres domésticos. Marx (2000), ao analisar as formas de disciplinamento da força de trabalho que vai se desenvolvendo historicamente com o desenvolvimento do capitalismo, nota que o trabalho das mulheres e crianças muitas vezes foi utilizado, em alternativa ao trabalho masculino, para diminuir o custo da força de trabalho e porque eram mais dóceis em comparação à resistência dos homens. Hirata (1996) tem observado em suas pesquisas que o trabalho feminino é mais abundante nos setores menos desenvolvidos do conjunto industrial, como é o caso do setor de confecções, e nas atividades fragmentadas de tipo taylorista/fordista. Corrêa (1998, p.168) verifica que, nas fábricas têxteis pesquisadas, estava havendo uma substituição da força de trabalho feminina pela masculina, pois no atual contexto de desemprego e precarização generalizados, o conformismo de todos equívale à subordinação histórica das mulheres. Além disso, a gerência entendia que a característica das mulheres de darem prioridade à sobrevivência da família, tanto podia assegurar a busca de permanência no emprego, como gerar resistência aos baixos salários. De modo geral, o segmento de confecções concentra a maior parte da força de trabalho feminina no processo produtivo.

Essa disposição dos sexos persiste na cooperativa, porque quando a empresa passou a ser gerida pelos cooperados foram mantidos todos os trabalhadores interessados em permanecer no posto de trabalho. Desse modo, conservaram-se alguns traços da divisão sexual do trabalho na fábrica, embora tendam a ser rompidos devido à abertura que se tem para ocupar cargos nos conselhos, na presidência e, ainda, a própria condição de sócio permite que os associados opinem e decidam sobre o rumo da empresa. Tem-se que considerar que a maior representatividade no conselho administrativo é das costureiras (mulheres), assim como o cargo mais alto na cooperativa, o de presidente, é ocupado por uma mulher.

Pelos dados, nota-se que a maioria dos homens ocupa funções indiretas, assim como alguns departamentos são maciçamente compostos por homens, como é o caso do almoxarifado e mecânica. O trabalho na mecânica está relacionado, de um lado, com a força física e, de outro, com o maior conhecimento técnico e maior complexidade do trabalho. No caso do almoxarifado, para os auxiliares prevalece a força física e a parte das atividades que contabilizam os recursos materiais, os pedidos, entre outras atividades de suporte administrativo que ficam a cargo de um supervisor e um encarregado. Em ambas repartições o trabalho masculino prevalece como indicativo da estrutura de funções conservadas da fábrica anterior.

O número de indiretos mulheres relaciona-se mais às atividades da produção e de costura, como ocorre nas funções de coordenadoras, monitoras, inspetoras de qualidade, supervisora de qualidade. A organização do processo de trabalho, engenharia e a regulação do tempo de trabalho são executadas por mulheres, além das funções de auxiliar de berçário e os serviços gerais. Essas últimas parecem retratar os traços de feminilidade milenares atribuídos às mulheres.

Pode-se dizer que permanecem, na cooperativa, traços da divisão sexual do trabalho como sinal de reprodução da organização do trabalho praticada na empresa anterior. No entanto, novas formas de disposição dos trabalhadores têm emergido no âmbito da gestão do empreendimento, ou seja, a mudança da condição de cooperado e da estrutura organizativa da empresa acarreta novas distribuições de funções, mais equitativas e mais representativas da maioria.

Desse modo, o trabalho feminino, ainda que, contraditoriamente na função técnica, guarde traços da divisão sexual do trabalho, se entendido em uma dimensão mais ampla da atividade produtiva, que se refere à gestão do empreendimento e decisões sobre o rumo da

empresa, tende a encontrar-se mais enriquecido ao entrar em contato com a administração da cooperativa e com o conteúdo científico circulante na empresa. A mobilidade das mulheres, inclusive a maioria fazendo parte dos conselhos da fábrica, tem se constituído em um indicador da redefinição da divisão sexual do trabalho, em uma perspectiva macro. Na medida em que essas relações sociais vão se desenvolvendo e se efetivando de forma democrática, tudo indica que as demarcações sexuais das funções encontram maior abertura para serem redefinidas no plano da gestão do que se comparar com uma empresa tradicional. Contudo, isso pode vir a ocorrer ou não, pois as forças sociais que impulsionam as representações dos sexos foram constituídas historicamente na sociedade, o que pode ser um fator impulsionador da reprodução, principalmente se as empresas autogestionárias não avançarem no seu desenvolvimento.

TABELA 4 – Classificação das retiradas.

Inserção na produção	Funções	Variação de retiradas R\$
<b>TRABALHADORES DIRETOS NA PRODUÇÃO</b>	Costureiras, passadeiras e manuais	310,00 até 460,00  * As manuais têm menores faixas de renda.
	<b>INDIRETOS</b>	
	Serviços gerais, auxiliares em geral, porteiros e motorista.	450,00 até 870,00  *Motorista e porteiro são as faixas mais altas
	Técnicos em geral: mecânicos, inspetoras de qualidade, técnico administrativo e médico do trabalho.	810,00 até 1.570,00  *As maiores faixas referem-se aos mecânicos e técnicos adm.
	Coordenadoras e Encarregado.	960,00 até 1.074,00
	Monitoras	936,00 até 1.434,00
	Supervisores em geral	1.782,00 até 2.150,00
	Gerente geral	3.880,00

Obs: Os diferenciais de retirada das costureiras dependem da grade de classificação das qualificações, que foi mencionada nesse capítulo.

Fonte: Pesquisa Empírica

Retirada é um termo utilizado nas cooperativas e também nas empresas de autogestão e se refere aos rendimentos mensais ou periódicos que os associados de uma cooperativa têm direito. Na empresa tradicional representaria o salário. A retirada pode variar tanto para mais como para menos conforme a produtividade e venda da fábrica. Há várias formas de distribuição das retiradas, dependendo da cooperativa. Há, também, as sobras que também podem assumir várias formas de distribuição e depende do número de

cotas de cada cooperado. No caso da Cooperjeans têm-se sete faixas diferenciadas de retiradas, permanecendo a mesma forma de distribuição, por função, da Staroup, já as sobras são divididas igualmente entre todos cooperados, pois todos têm a mesma quantidade de cota. Assim, quando há sobras ou excedente, todos recebem a mesma quantia e, quando há prejuízo, completam com a mesma quantia o pagamento da dívida, o que incide sobre a retirada dos cooperados. A decisão das sobras serem distribuídas igualmente foi decidida em assembléia. Os cooperados diretos queixavam-se da distribuição das sobras ser proporcional às faixas de retiradas e levaram a idéia de distribuição igualitária das sobras para ser votada em assembléia. De acordo com os cooperados diretos, quando a questão foi ser votada, algumas pessoas que compunham o conselho administrativo disseram que as sobras só poderiam ser distribuídas igualmente, se também os prejuízos fossem da mesma forma. Os cooperados como queriam igualar as sobras votaram nessa opção. No entanto, os cooperados diretos manifestaram na entrevista descontentamento e achavam injusto terem de retirar da sua retirada mensal a mesma quantidade de dinheiro que as demais faixas que recebiam mais, ou seja, as costureiras que retiram, em média, R\$ 450,00 tiveram que retirar R\$150,00 tal como aqueles que recebem nas faixas de R\$ 870,00 até 3.800,00. Pode-se perceber que a forma como se encontra estabelecida a distribuição das fixas de retirada e das sobras constitui-se em razão de conflito constante e, tudo indica, ser um fator que prejudica o envolvimento dos cooperados com a cooperativa, bem como dificulta o estabelecimento de relações democráticas, uma vez que os cooperados diretos sofreram poucas alterações na sua condição de vida.

Nota-se, pela distribuição da retirada, que a atividade direta na produção é a que tem a menor faixa de remuneração. Considerando que a maioria das mulheres está inserida nessa atividade, são elas que se encontram na faixa de menor remuneração. As melhores faixas de retiradas localizam-se nas faixas dos trabalhadores indiretos. As faixas de retiradas



mantiveram-se as mesmas que se tinha na empresa antes de se tornar cooperativa, o que reflete a divisão técnica de cargos e funções.

Embora ainda haja um abismo entre a retirada dos (as) costureiros (as) e dos demais indiretos de funções técnicas e administrativas, a média de remuneração na empresa é superior a que se paga nas empresas tradicionais, em que o abismo entre proprietários, dirigentes, cargos de chefia e trabalhadores da produção é ainda maior. Acresce a essa faixa de renda a distribuição dos lucros da empresa em partes iguais, assim como o prejuízo incide diretamente sobre o salários na mesma proporção. Essa foi uma decisão aprovada em assembléia.

A condição de vida proporcionada pela remuneração do trabalhador é um dos condicionantes sociais que incide diretamente na qualificação, bem como reflete a forma de inserção do trabalhador na produção.

**TABELA 5- Idade dos trabalhadores da produção e indiretos.**

IDADE	Menos de 20		20 a 25		26 a 30		31 a 36		37 a 45		46 a 55		Acima de 55		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Trabalhadores diretos na produção</b>																
(costureiros)	4	2%	37	18%	39	19%	46	22%	62	30%	19	9%	—		207	100
<b>Trabalhadores Indiretos</b>																
%. *	—		16	35,6%	10	22%	8	18%	5	11%	4	9%	2	4,4%	45	100

Obs: Estes dados não abrangeram todos os trabalhadores da fábrica, pois não incluíram ausências, licenças, etc., bem como algumas pessoas não responderam aos itens escolaridade e idade.

Fonte: Pesquisa Empírica

Analisando o gráfico, constata-se que o maior contingente de pessoas inseridas na produção (30%) encontra-se na faixa etária entre 37 a 45 anos, seguidos das pessoas com 31 a 36 anos. Embora o segmento de confecções caracterize-se por elevada rotatividade da força de trabalho, na fábrica em estudo os trabalhadores permaneceram fixos durante os cinco anos de cooperativa, ou seja, a maior parte das cooperadas, com o passar do tempo, permaneceram nesse trabalho, o que justifica a faixa etária relativamente elevada. Pode-se inferir também, que a não rotatividade dos cooperados constitui uma condição importante para a qualificação dos trabalhadores, pois a permanência no trabalho permite construir uma trajetória de aprendizado, tanto na perspectiva técnica, como na gestão do empreendimento.

Com a abundância de trabalhadores provenientes do desemprego e a redução do tempo de treinamento devido a introdução de tecnologia, algumas fábricas têm como estratégia substituir constantemente seus trabalhadores por mais jovens, seja por não terem histórias de luta, seja por apresentarem maior escolaridade e facilidade na linguagem informática, entre outras razões. O boletim do Dieese (1993) registra que, como o segmento de confecções é competitivo, as empresas entram e saem do mercado com relativa facilidade decretando falência, o que pressupõe uma elevada rotatividade de mão-de-obra<sup>122</sup>. Nesse sentido, a cooperativa caminha no sentido inverso do segmento de confecções, ao abolir a rotatividade.

Nota-se que a maior parte dos indiretos são geralmente jovens de 20 a 25 anos. Nessa faixa etária estão alguns mecânicos, inspetoras de qualidade e auxiliares de almoxarifado. Já nas funções de coordenadora, monitora e supervisores estão aquelas pessoas que possuem maior tempo de prática e que, muitas vezes, adquiriram sua formação profissional no trabalho.

---

<sup>122</sup> No decorrer do processo de pesquisa pôde ser observada uma experiência que caracteriza bem a rotatividade no segmento de confecções, fase de montagem. Uma fábrica, com cerca de 40 trabalhadores e localizada em um município vizinho denominado Arandú, encontrava-se na condição de falência sucessiva do empreendedor, o qual os abandonava sem registrar os trabalhadores e sem remunerá-los. Geralmente, retiravam seus equipamentos de madrugada, sem dar qualquer satisfação. Esse grupo, atualmente, foi incorporado a Cooperjeans.

A caracterização dos cooperados indica a condição em eles se inserem na produção. Essas características são variáveis e se modificam conforme vai se desenvolvendo as relações sociais na produção e incide sobre a qualificação profissional, na medida em que se constitui em atributos do trabalhador.

#### **2.4 O segmento de confecções e a inscrição da cooperativa na divisão social do trabalho.**

A estratégia de contratar empresas para produzir determinado produto ou parte dele constitui característica comum no segmento de confecções, aparecendo sob diversas formas, trabalho a facção e outras formas mais similares ao processo de terceirização. O diretor da fábrica diz que o tipo de trabalho que fazem atualmente é terceirização, mas no setor de confecções denomina-se facção. Invernizze (2000, p.265), referindo-se à indústria têxtil, menciona um processo que parece ocorrer de forma bastante similar no segmento de confecções, isto é, o processo de flexibilização externa da produção, por meio da subcontratação, que a autora diz estar passando por incipiente processo de transformação, de formas bastante tradicionais de facciosismo para formas de terceirização mais modernas. Dal Ri e Vieitez (2000) utilizam a expressão faccionismo e tercerização para caracterizarem o processo de trabalho na Cooperjeans. Aqui não se tem a preocupação de denominar a prática de contratação adotada na empresa em estudo, apenas procurar-se-á relatar as características de inserção da fábrica no mercado, relacionando-as com o movimento mais amplo de reestruturação da produção.

Antes de se tornar cooperativa de autogestão, a antiga Staroup seria fechada, como relatou o diretor da fábrica, por duas razões fundamentais: de um lado, porque uma parte significativa da produção, destinada à exportação, foi cancelada, quantidade que representava mais da metade da produção da Staroup- 126 mil peças- e equivalia ao total da produção da unidade

de Avaré; por outro, porque essa unidade incumbia-se somente da costura e não possuía as demais fases do processo –corte e lavagem- que eram de interesse para a empresa. Dada a situação irreversível, em uma tentativa de preservar o emprego dos trabalhadores, foi cogitado, pelo diretor administrativo da empresa, de os trabalhadores assumirem a fábrica e torná-la uma cooperativa, na qual cada trabalhador teria uma cota e poder de voto para decidir sobre a gestão da empresa. A idéia foi aceita pelo coletivo dos trabalhadores em 1996 e, a partir desse momento, passou a funcionar sob a gestão deles. As máquinas e a estrutura continuaram sendo da Staroup, mas foi estabelecido um contrato em que os produtos fabricados para essa empresa teriam um desconto em troca dos equipamentos alocados. Esse fato, juntamente com o monopólio da fase de modelagem, da matéria-prima e o estudo do tempo da peça, permite à empresa contratante um certo controle sobre o preço do produto.

O tempo da peça o cliente manda [...] No caso da Staroup já vem determinado o tempo para se fazer à calça [o estabelecimento das metas de produção] [...] A encarregada que tem que fazer acontecer a produção] o cumprimento das metas estabelecidas.<sup>123</sup>

A iniciativa de fechamento da unidade de Avaré pode ser compreendida se considerar alguns fatores, entre eles a condição estagnada desse segmento, na década de 90, e o dinamismo imposto pelo processo de reestruturação da produção em âmbito mundial.

A década de 90 caracteriza-se por uma abertura generalizada do mercado às importações, resultado de uma política de substituição das importações adotada pelo governo Collor. O segmento de confecções não fica imune a essa conjuntura. A concorrência imposta pelas empresas industrializadas, com base na automatização do setor têxtil e segmento de confecções, faz-se sentir, a partir dos anos 80, cada vez com maior intensidade. Scherer e Campos (1993) observam que, em 1990, há uma estabilização das exportações e disparo das importações no segmento de vestuário, cujo segmento representa a maior participação

---

<sup>123</sup> Presidente da cooperativa e cooperada, em entrevista concedida à pesquisadora.

brasileira no setor, mas estando abaixo da média internacional. Dados do Dieese (1993, p.5-8) revelam que, entre o ano de 1992 a 1993, houve um aumento da produção no segmento de confecções, decréscimo do número de força de trabalho e uma obrigatória diminuição de preço dos produtos. Apesar dessa avaliação de desempenho satisfatório, constatado pelo aumento das taxas de exportação nos últimos anos fazendo com que o segmento volte-se também para o mercado externo, no quadro internacional o crescimento do segmento mantém-se constante e abaixo da média. Bastante ilustrativa é a reportagem de um supervisor de vendas que considera o surgimento do plano real, em 1994, o marco da abertura do mercado para o segmento de confecções, provocando efeito nefasto para a produção.

Foi quando surgiu o Real e a “burra” abertura do mercado para o setor, pois o mínimo necessário para competir com quem quer que seja, é estar em iguais condições. O setor vive até hoje a segunda geração de máquinas, que se caracteriza pela elétrica/mecânica convencional e teríamos a obrigação de passar pelo menos para a terceira geração (eletrônica) o mais rápido possível.<sup>124</sup>

A abertura do mercado em um contexto de acirrada competitividade impõe às empresas, de forma mais contundente que antes, uma adequação ao movimento dinâmico do mercado e aos novos critérios de produtividade e competitividade. A entrada de empresas multinacionais e transnacionais em vários países, bem como a modernização tecnológica dos países industrializados, abarcando fatias importantes de diversos segmentos do mercado e inclusive do segmento de confecções, são demonstrações dos critérios de acirrada concorrência, impostos ao conjunto das empresas. As empresas que não incorporam as condições necessárias para competir tendem a ser eliminadas do mercado. Rattner (1983, p.10) observa que a entrada das empresas transnacionais com suas tecnologias no mercado mundial desloca empresas que trabalham com tecnologias convencionais para os países menos desenvolvidos,

---

<sup>124</sup> Oliveira, S. (Supervisor de vendas de máquinas de costura industriais). Indústria de confecção em foco. *Costura Perfeita*. São Paulo, v.1, p.11, jul/1999.

ocasionado modificações na divisão internacional e afetando profundamente as pequenas e médias empresas. Além disso, a não interferência de alguns setores, como é o caso de confecções, nas estratégias de pesquisa e desenvolvimento os colocam em situação vulnerável e sujeita à perda rápida de fatias do mercado, uma vez que dependem de outros setores para desenvolver suas estratégias de produtividade.

Na Cooperjeans, não foi constatada a existência de programas de pesquisa tecnológica, o que poderia estar significando uma possibilidade de qualificação para os envolvidos. De modo geral, esse segmento caracteriza-se como consumidores de equipamentos. No entanto, no caso da cooperativa, a inexistência desses programas é agravada pela falta de condição material de investir nesse tipo de estratégia, pois já apresentam dificuldade em repor seu parque de máquinas. No que diz respeito às inovações do produto, também não se encontra nenhuma espécie de iniciativa nesse sentido, já que, na condição de contratada, o desenho e o modelo do produto são realizados pela empresa que contrata os serviços. Assim, o trabalho nesse tipo de indústria caracteriza-se por uma extrema especialização que se torna vantajosa para a empresa que contrata, à medida que possibilita transferir a parte menos rentosa da produção para essas empresas.

Pode-se notar, no depoimento seguinte, algumas implicações e limitações trazidas pela relação de vínculo estabelecido entre fábrica contratada e a empresa, para o desenvolvimento de algumas práticas.

[...] o fato de não termos cursos também tem a ver com a parte financeira, mas não só, porque na parte de compra de máquina nós já evoluímos bastante...Mas falta a parte de curso, não sei se é porque a gente é muito vinculado a Staroup, por exemplo, essa parte é eles que desenvolve a peça piloto e já determina como vai fazer e fala a máquina que vai ser. Às vezes, o problema financeiro da gente está até nisso, porque eles mudam o tecido e os nossos equipamentos não estão adequados e não se têm cursos para adaptá-los. Os mecânicos perdem horas no ajuste da máquina e a costureira também não tem orientação (referindo-se ao trabalho com o tecido novo) [...] Aqui um minuto é precioso porque o preço é feito por tempo, o mecânico teria que ter um conhecimento mais amplo das mudanças. A Staroup tem uma equipe e a engenharia e a qualidade eles que fazem, então a gente fica vinculado, se tiver algum problema aqui agente procura eles ou, então, eles acham que como a

gente tem uma equipe grande agente faz qualquer coisa...Se houvesse todos os processos aqui, aí a estrutura tem que ser maior para buscar o que está vendendo no mercado [...]<sup>125</sup>

Não existe nenhum programa [de desenvolvimento tecnológico] porque o produto não é nosso, quem sabe se for nosso! Se há é alguma alteração eventual e não programada. Hoje tem palpites para corrigir alguma coisa na hora, mas a solução é momentânea porque daí a alguns dias muda o modelo e acabou.<sup>126</sup>

Para se manter na divisão social do trabalho, geralmente, as empresas de maior porte e expressão no mercado optam por diversificar seus arranjos produtivos, enxugando sua estrutura produtiva, delegando a produção de mercadorias a outras fábricas de menor porte. Assim, centram-se na comercialização do produto e nas mudanças dos padrões de consumo. Abreu (1986, p.290) observa que, no segmento de confecções, o desenvolvimento do capitalismo levou à apropriação imediata das partes mais importantes da produção e, principalmente, da comercialização do produto final, o que indica que o interesse empresarial está baseado na criatividade e comercialização, e não em investir em novas plantas. Desse modo, como ocorre com a cooperativa, as fases do processo que pertenciam a uma única unidade fabril tendem a se deslocar, formando unidades produtivas de propriedade, independentes da empresa a que pertenciam anteriormente. A partir disso, vendem seus serviços, parte da fabricação dos produtos, às demais empresas possuidoras da marca.

Harvey (1990), analisando a emergência de um novo modelo de acumulação, mais flexível, em detrimento do modelo fordista, diz que as estratégias de deslocamento e subcontratação (ou contratação) das unidades fabris servem para dar maior flexibilidade diante do aumento da competição.

As empresas fordistas podiam, é verdade, adotar novas tecnologias e processos de trabalho (uma prática impelida por alguns de “neofordista”), mas, em muitos casos, as pressões competitivas e a luta por um melhor controle do trabalho levaram quer ao surgimento de formas industriais totalmente novas ou à integração do fordismo a toda uma rede de subcontratação e de “deslocamento” para dar maior flexibilidade diante do aumento da competição e dos riscos. A produção em pequenos lotes e a subcontratação tiveram por certo a virtude de superar a rigidez do sistema fordista e

<sup>125</sup> Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

<sup>126</sup> Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

de atentar a uma gama bem mais ampla de necessidade do mercado, incluindo as rapidamente cambiáveis. (HARVEY, 1999, p.148)

Tem-se que considerar que a forma de organizar o processo de trabalho e as próprias atividades dos trabalhadores nesse segmento são sujeitas às subdivisões das fases de produção e, com isso, podem ser facilmente deslocadas, como caracterizou esse segmento, ao longo da sua existência. Nesse caso, além das formas tradicionais de contratação, o modo pelo qual ocorre esse processo na Cooperjeans parece estar influenciado pelas modificações mais abrangentes no mundo da produção. Essa perspectiva encontra mais sentido se considerar que a Staroup, que antes aglomerava todas as fases do processo, desfêz-se, depois de algum tempo, da outra unidade localizada em Botucatu, onde continha a fase de costura a fase de lavagem. Essa unidade tornou-se outra cooperativa fornecedora de serviços para a empresa. O diretor da Staroup disse que a empresa tem interesse em estimular as iniciativas de cooperativismo, o que indica que é uma tendência a ser aprofundada pela empresa com o decorrer do tempo, caso o processo caminhe no sentido em que vem se desenvolvendo até então.

A evolução do segmento de confecções, ao longo das últimas décadas, no sentido que foi reconstituído até aqui, parece inserir-se no movimento mais amplo de reestruturação da produção, em âmbito mundial. Durand (1993) observou, na análise que fez do setor têxtil na década de 70, que os empresários estavam desativando seus teares próprios e deslocando seu investimento para tinturaria, beneficiamento de tecidos e confecções, até chegar ao fim da linha que é a venda no varejo de roupa pronta. Para o autor, eles promoviam uma verticalização para frente, ficando cada vez mais próximos do pólo de consumo. Essa tendência parece estar assinalando não apenas uma característica isolada e específica do setor, mas parece indicar o início de algumas estratégias próprias do processo de reestruturação da produção que incide sobre o setor, de modo que os interesses empresariais estejam cada vez mais no final do processo, ou seja, na comercialização do produto.



Uma das dimensões do processo de reestruturação, em âmbito mundial, encontra-se na redefinição do perfil de algumas empresas, as quais passam a incumbir-se do planejamento, administração da marca e comercialização do produto final, delegando às outras fábricas menores as fases destinadas à produção da mercadoria. As empresas tradicionais, quando utilizam a estratégia de transferência de parte da produção, geralmente da fase menos lucrativa, pretendem livrar-se dos encargos sociais, gastos e conflitos com força de trabalho, e, principalmente, atender aos critérios de competitividade, focalizando as modificações nos hábitos de consumo. A empresa que implementa essa estratégia tende a abarcar a fatia da produção mais lucrativa, na qual se encontra o conjunto do valor acumulado nas fases anteriores do processo.

[...] com as políticas sociais, os sindicatos começaram a exigir garantias, começou a ficar caro[...] a globalização, a competição começou a pegar todo mundo. Então o pessoal que tem capital não quer mais esquentar a cabeça. Então tá devolvendo para o trabalhador aquilo que era dele, ele que tinha poder de decisão sobre o seu trabalho. O artesão era dono do seu nariz. Hoje é mais ou menos isso que tá acontecendo, se pega a Lee ela não tem fábrica, a Lewis também não tem fábrica no Brasil. Tem o capital, uma marca, conhece o mercado, então tá fazendo essa parte que eles dominam e tá voltando para o trabalhador a fabricação do produto...só que a dificuldade é que os trabalhadores não tem preparo para gerir o negócio. Os empresários não passaram para os trabalhadores, então eles têm uma idéia errada do que é gerir. Eles conheciam o trabalho deles[...]Eles não se preocupavam, achavam que não sabendo dos problemas da empresa eles eram imunes[...]porque quando ele fica sabendo já quebrou. Eles acabaram assumindo um negócio sem estar preparado para aquilo. Acabam montando a cooperativa não por opção, mas por falta de alternativas.<sup>127</sup>

Nota-se, pois, como a Cooperjeans, na forma de contratação a que está submetida, encontra-se inscrita em um processo de reestruturação na produção em âmbito global, em que as mudanças, para garantir a competitividade e ampliar a acumulação, dão-se não apenas com base nas inovações tecnológicas, mas no conjunto das políticas sociais e de gestão. Tais mudanças, no caso da Staroup, provocam alterações na forma de concebê-la, pois a empresa tendem a encontrarem-se interligadas ao processo produtivo por meio de uma rede de relações interdependentes, centralizando o processos mais lucrativos e de planejamento do produto,

<sup>127</sup> Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

Uma das dimensões do processo de reestruturação, em âmbito mundial, encontra-se na redefinição do perfil de algumas empresas, as quais passam a incumbir-se do planejamento, administração da marca e comercialização do produto final, delegando às outras fábricas menores as fases destinadas à produção da mercadoria. As empresas tradicionais, quando utilizam a estratégia de transferência de parte da produção, geralmente da fase menos lucrativa, pretendem livrar-se dos encargos sociais, gastos e conflitos com força de trabalho, e, principalmente, atender aos critérios de competitividade, focalizando as modificações nos hábitos de consumo. A empresa que implementa essa estratégia tende a abarcar a fatia da produção mais lucrativa, na qual se encontra o conjunto do valor acumulado nas fases anteriores do processo.

[...] com as políticas sociais, os sindicatos começaram a exigir garantias, começou a ficar caro[...] a globalização, a competição começou a pegar todo mundo. Então o pessoal que tem capital não quer mais esquentar a cabeça. Então tá devolvendo para o trabalhador aquilo que era dele, ele que tinha poder de decisão sobre o seu trabalho. O artesão era dono do seu nariz. Hoje é mais ou menos isso que tá acontecendo, se pega a Lee ela não tem fábrica, a Lewis também não tem fábrica no Brasil. Tem o capital, uma marca, conhece o mercado, então tá fazendo essa parte que eles dominam e tá voltando para o trabalhador a fabricação do produto...só que a dificuldade é que os trabalhadores não tem preparo para gerir o negócio. Os empresários não passaram para os trabalhadores, então eles têm uma idéia errada do que é gerir. Eles conheciam o trabalho deles[...]Eles não se preocupavam, achavam que não sabendo dos problemas da empresa eles eram imunes[...]porque quando ele fica sabendo já quebrou. Eles acabaram assumindo um negócio sem estar preparado para aquilo. Acabam montando a cooperativa não por opção, mas por falta de alternativas.<sup>127</sup>

Nota-se, pois, como a Cooperjeans, na forma de contratação a que está submetida, encontra-se inscrita em um processo de reestruturação na produção em âmbito global, em que as mudanças, para garantir a competitividade e ampliar a acumulação, dão-se não apenas com base nas inovações tecnológicas, mas no conjunto das políticas sociais e de gestão. Tais mudanças, no caso da Staroup, provocam alterações na forma de concebê-la, pois a empresa tendem a encontrarem-se interligadas ao processo produtivo por meio de uma rede de relações interdependentes, centralizando o processos mais lucrativos e de planejamento do produto,

<sup>127</sup> Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

enquanto mantêm um controle sobre a qualidade e preço do produto, pela concorrência que imprimem às unidades produtivas. A reestruturação da política da empresa provoca alterações nos arranjos produtivos, que passam a funcionar sob formas variadas de contratação.

Nesse contexto de reestruturação e em uma tentativa de garantir o emprego é que emergem as iniciativas de formação da cooperativa de autogestão. Como um sinal de contradição, engendrado pela necessidade de expansão do próprio capital, os trabalhadores vêm-se na condição de administrar o seu próprio empreendimento. No entanto, em contraponto ao depoimento anterior, é uma prática totalmente diversa do trabalho artesanal, porque, ao se considerar a estrutura das relações sociais na sociedade capitalista, evidencia-se à impossibilidade de se fazer tal comparação. A estrutura da sociedade capitalista é de uma outra ordem, diferente da estrutura social em que se dava o trabalho artesanal, assim como Marx (2000) já havia observado quando tratava da gênese do capitalismo no capítulo denominado *acumulação primitiva*. A sociedade capitalista impõe uma forma de organização e controle próprios sobre o processo produtivo e os trabalhadores, de maneira que os conceitos nessa forma societal são bastante específicos e remetem a um certo período histórico e estrutura social, portanto, não comportando comparações.

Por se tratar da sociedade capitalista que se encontra estruturada na obtenção de mais-valia, para fins de acumulação de capital, é que os conhecimentos necessários para se gerir a empresa não foram partilhados com os trabalhadores. Não é sem razão que a empresa capitalista tradicional busca preservar por meio de vários mecanismos, a divisão do trabalho na fábrica, pois ela é expressão da forma de organização da produção mais profunda no capitalismo. Por isso, os trabalhadores, alheios a qualquer possibilidade de participar da gestão da empresa, ficam sabendo da falência no momento em que ela ocorre. Nesse sentido,

as práticas autogestionárias assinalam para um rompimento com a forma de organização anterior ao convocarem os trabalhadores para participar da gestão do empreendimento.

Um outro fator que indica como a cooperativa de confecções se insere, na condição de produtora de mercadorias, nas relações produtivas mais amplas na sociedade está na dinâmica do setor a que pertence. Pode-se dizer que a produção no segmento de confecções encontra-se profundamente determinado pelas variações e hábitos de consumo. Esse fator confere dinamismo ao segmento, porque a moda se renova constantemente, conforme a mudança nos hábitos de consumo, os gostos e a sazonalidade.<sup>128</sup> Em contraponto às décadas em que, paralelamente à produção diversificada, havia uma significativa produção de artigos padronizados, no caso de *jeans* e *lingerie*, as últimas décadas reduziram em muito o montante de sua fabricação e vendas. No caso da Cooperjeans, sua produção caracterizava-se basicamente pela produção de *jeans* (calças). Atualmente, nota-se uma variação muito grande no modelo dos produtos e nos tecidos. Se, por um lado, a variedade de produtos é uma característica tradicional desse segmento, por outro, o segmento se sujeita às variações nos hábitos de consumo, as quais são influenciadas pela conjuntura sócio-econômica da sociedade, em geral. A elevada padronização que permitiu a produção em massa e estoques dá-se na conjuntura da produção fordista, em que as estratégias de mercantilização do produto incentivam hábitos de consumo mais homogêneos. A diversificação dos hábitos de consumo e do produto ocorre em um contexto de modificação nas formas de organização da produção, que aparece como uma estratégia para o capital aumentar a acumulação em tempos de recessão, em âmbito mundial. Busca-se, nesse período, cortar gastos com a política implementada pelo Estado de bem-estar social e responder à concorrência imposta pelos

---

<sup>128</sup> Deve-se considerar que o hábito de consumo e o gosto dos consumidores, ao mesmo tempo em que influenciam a produção, são, profundamente, influenciados pela introjeção de valores do mercado. Pode-se dizer que o consumo de roupas passa a se constituir em um valor cultural que é captado pelo mercado e produzido nas fábricas, mas o mesmo mecanismo que capta esses gostos impulsiona novos gostos para serem introjetados pelo indivíduo. Assim, tem-se uma relação dinâmica marcada pelas modas fugazes de *designers*, as quais impõem dinamicidade na comercialização do produto e rapidez na fabricação, de modo que não existam estoques.

países líderes no processo de implementação tecnológica, assim como consta da emergência e implantação do toyotismo ou produção enxuta.

Harvey menciona que o tempo de giro do produto sempre é uma chave da lucratividade capitalista e ele foi reduzido de modo dramático pelo uso de novas tecnologias e modelos organizacionais, mas adverte que:

[...]a aceleração do tempo de giro na produção teria sido inútil sem a redução do tempo de giro no consumo. A meia vida de um produto fordista típico, por exemplo, era de cinco a sete anos, mas a acumulação flexível diminuiu isso em mais da metade em certos setores (como o têxtil e o de vestuário)...A acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo, portanto, por uma atenção muito maior as modas fugazes e pela mobilização de todos os artificios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica. A estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercantificação de formas culturais. (Harvey, 1999, p.148)

Os cooperados percebem que essa é uma tendência do processo de reestruturação, em âmbito mundial, que influencia profundamente a produção de confecções.

Nós encontramos uma reação no mercado disso, porque agente era o único que trabalhava com pequenos lotes, o que seria mais adequado ao mercado [...]. A confecção está tão parada no Brasil que nunca se evoluíram nisso. Acredito que nossa posição seja a mais correta no mercado de hoje, porque antigamente você fazia dez a vinte mil peças de um modelo, endendeu? Isso é muito bom na produção você sabe que fica uma semana aqui fazendo a mesma coisa, não tem problema, mesma linha, mesmo tecido. Hoje você chega aqui, costura na hora do almoço um tecido, depois do almoço outro e a quantidade é pequena [...] Antes não tinha lotes abaixo de 1000, lotes mínimos eram de 2000 a 5000. O presidente da Staroup falou de 25 [...] eles chamam de Kamban [a denominação adequada é Just-in-time][...] Nós não fazemos ainda lotes de 25, mas fazemos de 100, 200 e 300. Acima de 1000 agente dá até um desconto[...]Mexe menos nas máquinas[...]pra você ver onde chegou.<sup>129</sup>

Pode-se dizer que o conjunto dessas mudanças permitem a alguns associados da fábrica mencionar que a qualidade, rapidez, mudança e pequenos lotes constituem as principais características da produção, na confecção.

<sup>129</sup> Supervisor mecânico e vice-presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

Um outro aspecto da empresa contratada refere-se à marca e o produto final que não pertence a cooperativa. A cooperativa oferece serviços para outras empresas de marcas variadas, dentre elas, a Staroup, a principal em volume de produtos. Até chegar a essa fábrica, o produto passa pela fase de montagem, de escolha do modelo, do tecido, das medidas e, posteriormente, da costura. Em seguida, passa pelo processo de lavagem até ser entregue a empresa detentora da marca.

O fato de a fábrica contratada não ser proprietária da marca do produto coloca limitações concretas para o seu desenvolvimento, bem como a inscreve na divisão social do trabalho de forma subordinada. Isso ocorre porque, como observou Durand (1985, p.10), a empresa não se torna conhecida pelo produtor final, não podendo capitalizar em termos de excelência do produto. Possuir a marca reflete o monopólio sobre o produto final, que traz em si a reunião do valor produzido nos processos produtivos anteriores. A empresa que está na ponta apropria-se dele e lança-o, enquanto mercadoria, na esfera da circulação ou no circuito do consumo. Isso tende a se explicitar ou tornar mais evidente, conforme a relevância em volume de vendas e expressão que a marca adquira no mercado.

No entanto, a fábrica em estudo demonstra interesse em criar uma marca própria e, por essa razão, tem investido esforços na parceria com uma organização cooperativa internacional, que já possui uma marca, para produzir quase todas as fases do processo. Segundo o gerente de produção da empresa, essa iniciativa seria uma experiência que os capacitaria material e fisicamente a produzirem sua própria marca, futuramente.

Abreu (1986, p.290-291), ao analisar a estratégia de subcontratação que viabiliza o trabalho à domicílio, remete a questões que parecem envolver a fábrica em estudo. Afirma que a subordinação e a dificuldade dos produtores independentes em competir no mercado, não estavam relacionadas à propriedade dos meios de produção e nem à relação de

assalariamento a que eles foram submetidos. Dava-se, de um lado, pelo monopólio de certas fases da produção e a comercialização do produto final, de outro, pelo controle por parte da empresa do fornecimento da matéria prima, da quantidade, qualidade e a estratégia de pagamento do salário por peça. Embora as demais condições que inibem a competição entre produtores independentes persistam na Cooperjeans e a inscreva de forma subordinada na divisão social do trabalho, o caráter coletivo do empreendimento permite que a fábrica entre em competição com as demais fornecedoras do tipo de serviço que faz. Nota-se, no caso em estudo, que os fatores mencionados por Abreu constitui-se em empecilho para a fábrica lançar-se no mercado apenas como possuidor de uma marca própria.

Outra dimensão da relação de contratação entre empresas encontra-se no fato de a empresa contratada estar incorporada na divisão social do trabalho, reproduzindo a relação de acumulação capitalista. Pode-se notar que as empresas contratadas entram em uma concorrência acirrada com as demais, geralmente com aquelas que estão na mesma condição, para manter-se no circuito produtivo ou se inserir na relação capitalista como produtoras de mercadorias. Dessa forma, toda espécie de empresa, enquanto produtora privada, tende a abarcar, cada vez mais, maior fatia do mercado. Essa teia de relações caracterizam a complexidade que assume a divisão social do trabalho. A produção de mercadorias tende a inscrever unidades produtivas independentes na divisão social do trabalho, de modo que todos os tipos de empresas, na condição de produtoras de mercadorias, encontram-se no mercado e se relacionem mutuamente.

O relacionamento entre empresas interdependentes, bastante característico nas formas contratadas, tende a sinalizar para uma forma de reprodução ampliada. As empresas buscam confrontar suas mercadorias em diversos níveis: seja na condição de contratada, que tem de vender a parte que lhe cabe na produção de mercadorias, por exemplo, a costura de uma calça; seja na condição de compradora dos serviços prestados pelas fábricas contratadas,

em que se troca a mercadoria dinheiro pela parcela da mercadoria produzida nas fábricas subcontratadas. A partir da entrada da mercadoria no processo de circulação, o processo se reinicia, pois parte do que se acumulou dessa relação social de compra e venda de mercadorias intercambiáveis tende a ser reintroduzido na produção, sob a forma de compra de força de trabalho ou investimento para ampliar a acumulação. Por essa razão, Marx (2000) dizia que só aparentemente o processo de acumulação se encerrava no momento em que a mercadoria entrava no processo de circulação. Na verdade, ao contrário disso, ele se inicia a partir daí, com a compra da força de trabalho.

#### **2.4.1 Condição de inserção dos trabalhadores na empresa de autogestão**

Ao inscrever-se na divisão social do trabalho, a Cooperjeans, participa do sistema de troca de mercadorias. Vieitez e Dal Ri observam que a condição de produtoras de mercadorias traz várias conseqüências à empresa. “[...]Em primeiro lugar, elas estão sujeitas, como qualquer outra empresa, às irracionalidades e oscilações econômicas do mercado, cujas regras e parâmetros são estabelecidos pelas empresas capitalistas. E, por último, pode-se dizer que o funcionamento encontra-se, em boa parte, determinado pelas leis de valorização do capital”. (Vieitez e Dal Ri, 2001, p.20)

Pode-se dizer que a empresa autogestionária, inserida no modo de produção capitalista como produtora de mercadorias, tem de reconstituir algumas regras do mercado para continuar existindo nele. A reprodução das formas organizacionais, tecnologia industrial, parece relacionar-se à necessidade de uma produção eficiente para garantir elevada produtividade e qualidade dos produtos. Além disso, a fábrica não tem condições materiais, tecnológicas e científicas para pensar um modelo alternativo de tecnologia e, nessa medida, reproduz a tecnologia já existente, com bastante precariedade dos equipamentos. Em certa



medida, a demarcação técnica das funções, a parcelarização das tarefas que reflete os diferenciais na qualificação técnica, sem se pautar na hierarquização e centralização de poderes na empresa, são condições preservadas na empresa de autogestão para conseguir produzir.

Nenhum de nós tem os conhecimentos necessários da metalurgia ou da confecção para criar uma nova tecnologia. Sobretudo, para criar ruma tecnologia tão radicalmente diferente da existente quanto requer uma tentativa séria para provocar as mudanças que a organização do trabalho exigiria. (Marglin, 1974, p.61 apud Dal Ri e Vieitez, 2001, p.49)

Entretanto, para Marglin, a divisão das tarefas e centralização hierárquica não se deve a nenhuma necessidade e superioridade da técnica, mas aos imperativos da acumulação capitalista de se apropriar do excedente social (DAL RI e VIEITEZ, 2001, p.49). Nesse sentido, uma forma de sociabilidade distinta daquela existente na empresa capitalista, assim como uma nova forma de apropriação da tecnologia que aí está pode ocorrer em organizações produtivas em que a figura do capitalista deixa de existir e, com ela, a lógica de acumulação de capital.

Na Cooperjeans, o objetivo da produção é manter os postos de trabalho e a renda dos associados, e não acumular capital. Desse modo, apesar de as técnicas de organização da produção reproduzirem internamente regras da organização capitalista, a empresa não participa da expansão do empreendimento capitalista, porque não se destina à acumulação de capital. A acumulação, enquanto apropriação do excedente por uma classe, por meio do roubo do trabalho de outra, deixa de existir. O resultado do trabalho na autogestão é, de um lado, destinado à manutenção do empreendimento e, de outro, distribuído entre o coletivo dos trabalhadores e, havendo sobras, elas são incorporadas à retirada dos associados, na mesma proporção, independente da faixa ou função que o cooperado esteja. A razão da existência da empresa autogestionária é o trabalho, pois ela existe com a finalidade de colocar em

movimento os trabalhadores e, com isso, proporcionar renda, a eles, que estariam engrossando o exército industrial de reserva ou na condição de desemprego definitivo.

[...] Em consequência dessa transformação das relações de trabalho, o que move a EA não é, como na empresa capitalista, a acumulação do excedente por uma classe social e nem ao menos a acumulação pela acumulação de produtores privados independentes, mas, sim, a reprodução da comunidade de trabalho em si mesma, ou seja, a criação, a manutenção e reprodução dos postos de trabalho e conseqüente produção e distribuição de renda, tendo em vista a obtenção de valores de uso. (DAL RI e VIEITEZ, 2001, p.60)

Uma vez que o propósito da empresa de autogestão não é a acumulação de capital e o excedente do trabalho é distribuído entre os cooperados, pode-se dizer que internamente ela não produz mais-valia, pois se constitui em uma outra relação de propriedade que não está pautada na expropriação ou exploração de uma classe sobre a outra.

No que se refere a sua inserção na divisão social do trabalho, a empresa encontra-se em uma posição subordinada na condição de contratada, já que a principal cliente da fábrica é quem determina o preço da peça. Esse fato faz com que parte do excedente produzido na cooperativa seja transferido para a empresa contratada, que compra o produto abaixo do que seria pago no mercado, se tivesse vendido diretamente. Na relação da Staroup com a cooperativa, isso se agrava porque a cooperativa, em troca do uso dos equipamentos e estrutura física, faz um preço ainda mais baixo para a empresa, o que aumenta a proporção do excedente absorvido pela Staroup. Assim, a Staroup não estaria pagando todo o tempo de trabalho despendido na produção, além do trabalho necessário; continuaria havendo apropriação de parte do excedente pelo capital, ainda que em menor proporção, pela via da relação estabelecida entre as empresas. Além disso, a quantidade da apropriação do excedente pode ser agravada, pois a tecnologia precária da cooperativa faz com que se incorpore mais trabalho, de forma que o produto tenha um valor mais elevado do que se tivesse sido produzido em menos tempo e incorporado menos trabalho. Portanto, embora internamente a

Cooperjeans não reproduza a relação capitalista, a sua inserção na divisão do trabalho faz com que ela seja incorporada na reprodução do sistema capitalista.

Internamente, a reprodução estaria se dando por outras vias, ou seja, reprodução da comunidade trabalho e de relações diferenciada no interior dela. Vieitez e Dal Ri consideram que, nas empresas de autogestão, a cooperação surge desde o início por meio do estabelecimento de um vínculo de natureza comunitária, realizado de comum acordo pelo coletivo de trabalhadores e que pressupõe a sua reprodução e desenvolvimento. Desse modo, a inserção de novos trabalhadores a essa comunidade valoriza as pessoas a partir de elementos de sociabilidade já existentes, como a identidade de pertencer ao coletivo de trabalhadores que partilham de objetivos profissionais de certa forma similares, ou seja, adquirir renda a partir do trabalho coletivo. (DAL RI e VIEITEZ, 2001, p.40) Os novos vínculos que vão se constituindo nessa base, com a inserção dos cooperados nesse metabolismo, pressupõe a reprodução e desenvolvimento dessa forma de relação mais democrática. “Qualquer que seja a forma social do processo de produção, tem este que ser contínuo ou percorrer, periódica ou ininterruptamente as mesmas fases. Se a produção tem a forma capitalista, também a terá a reprodução” (Marx, 2000, p.661)

A alienação que decorre do ato de o trabalhador transferir valor ao produto, a partir da relação capitalista de assalariamento, parece encontrar-se em uma situação ambígua, na cooperativa. Isso ocorre porque: de um lado, ao ser abolida a figura do capitalista, modifica-se a forma de apropriação do excedente, que passa a ser absorvido pela própria comunidade de trabalho e, assim, tem acesso a maior parte do valor contido no produto do que teria na relação de assalariamento; de outro, a relação de contratação, a que está submetida à cooperativa, faz com que uma parte do valor do produto continue se dando pela via capitalista e, nessa medida, o produto do trabalho não pertence ao trabalhador. Parece que a Cooperjeans, no sentido aqui referido, encontra-se diante de uma forma específica de

alienação exercida sobre o coletivo dos trabalhadores, pois ela retém apenas parte do produto produzido pela fábrica. E, ainda, a alienação que decorre do fato de o trabalhador não poder consumir as mercadorias que produz, as quais trazem em si parte do trabalho despendido pelo trabalhador e objetivado na forma de mercadoria, parece continuar presente na Cooperjeans. Pode-se dizer isso ao considerar que, embora as retiradas do cooperado estejam acima dos salários pagos pelas empresas clássicas similares e a diferença de remuneração entre as funções tenha diminuído em relação à hierarquia das fábricas tradicionais, ainda assim o trabalhador não tem condição de consumir as mercadorias que produz. Esses dados podem ser confirmados no gráfico 4, que traz a distribuição da retirada na fábrica.

Na fábrica de autogestão, a inserção do trabalhador na produção, cujo pagamento se dará no final de certo período de trabalho, com o resultado do seu trabalho anterior, fica bastante explícita e transparente. Se a relação de assalariamento camufla que o trabalhador se paga a si mesmo, além de acumular para o capitalista, na autogestão fica claro que o que move a produção e agrega valor na mercadoria é o trabalho. Na relação de assalariamento dá-se a falsa impressão que o capitalista paga a força de trabalho com um fundo próprio anterior à produção, isso porque a forma dinheiro, segundo Marx (2000, p. 663), propicia essa ilusão. A forma de produção de valor fica mais transparente na empresa em que se elimina a figura do capitalista, pois o próprio movimento da fábrica explicita que o trabalhador por meio do seu trabalho paga a si mesmo.

Considerando que o processo de trabalho continua sendo processo de geração de valor, conseqüentemente, a inserção dos cooperados na produção pressupõe o consumo de si mesmo. Na autogestão, a utilização das potencialidades física e intelectual do trabalhador não só continua central, como se torna mais transparente ao deixar evidente que a produção se movimenta do trabalho dos cooperados. Aparentemente, os trabalhadores autogestionários guardam algumas similaridades com a força de trabalho enquanto capital variável na empresa

capitalista, porém, difere dela, em essência, porque o produto do trabalho não se afasta do produtor sob a forma de capital.

O capital variável, portanto, é uma forma histórica particular em que aparece o fundo dos meios de subsistência ou o fundo do trabalho, do qual precisa o trabalhador para manter-se e reproduzir-se e que ele mesmo tem de produzir e reproduzir em todos os sistemas de produção social. Esse fundo flui continuamente para ele sob a forma de meios de pagamento do seu trabalho, pois seu próprio produto se afasta sempre dele sob a forma de capital. (MARX,2000, p.663)

Tudo indica que quando o trabalhador encontra-se inserido em uma propriedade coletiva e autogestionária, no seu interior, não reproduz as condições próprias da força de trabalho capitalista. O trabalhador não sai do processo como nele entrou, ou seja, como

[...] fonte pessoal da riqueza, mas desprovido de todos os meios de realizá-la em seu proveito. Uma vez que, antes de entrar no processo, aliena seu próprio trabalho, que se torna propriedade do capitalista e se incorpora ao capital, seu trabalho durante o processo se materializa sempre em produtos alheios. Sendo o processo de produção, ao mesmo tempo, processo de consumo da força de trabalho pelo capitalista o produto do trabalhador transforma-se continuamente não só em mercadoria, mas em capital, em valor que suga a força criadora de valor, em meios de subsistência que compram pessoas, em meios de produção que utilizam os produtores. (MARX,2000, p.665-666)

A não reprodução da condição de inserção do trabalhador na produção torna-se possível porque se rompe internamente com o elemento fundamental dessa relação, ou seja, a existência do capitalista que compra a força de trabalho e a coloca em funcionamento como propriedade privada. Assim, os trabalhadores da fábrica em estudo não se encontram no ato do trabalho, no interior da fábrica, na forma de capital variável.

No entanto, essa condição é ainda bastante frágil, pois não são as propriedades coletivas autogestionárias que formam a estrutura da sociedade vigente, pelo contrário, ainda que elas venham se disseminando pelo tecido social, sua representatividade parece ser bastante incipiente no conjunto da sociedade capitalista. Além disso, fatores de reprodução interna podem se intensificar e sinalizar para a continuidade do sistema. Desse modo, o

trabalhador, ao sair desse empreendimento, se vê novamente na condição de capital variável (ou força de trabalho) a ser absorvido e posto em funcionamento na valorização do capital. Na Cooperjeans, apesar da mínima rotatividade, alguns cooperados lançam-se no mercado, em busca de melhor remuneração. Segundo as entrevistas, a maior parte desses cooperados, ao entrar na relação de assalariamento acaba abandonando e retornando à cooperativa, seja porque não se adapta mais às condições do trabalho assalariado, seja porque não encontra oportunidade de melhor remuneração no mercado.

De qualquer forma, mesmo estando inserido na propriedade coletiva, levando em consideração o conjunto da sociedade capitalista onde predominam as empresas tradicionais, o trabalhador traz consigo a potencialidade de se reproduzir no processo de valorização. “[...] Na realidade, o trabalhador pertence ao capital antes de vender-se ao capitalista. Sua servidão econômica caracteriza-se e se dissimula, ao mesmo tempo, pela venda periódica de si mesmo, pela sua troca de padrões e pelas oscilações do preço do trabalho no mercado” (MARX, 2000, p.673).

Na empresa de autogestão, assim como na empresa capitalista, o trabalhador continua exercendo dois tipos de consumo, o individual e o produtivo. O produtivo dá-se quando o trabalhador consome os meios de produção com o seu trabalho, para transformá-los em valor. Na autogestão, os meios de trabalho estão sob a posse do coletivo de trabalhadores e o valor produzido é consumido, quase na totalidade, pela comunidade de trabalho. O consumo individual na empresa capitalista tradicional é aquele em que, como menciona Marx (2000, p.668), o capital fornecido em troca da força de trabalho é convertido em meios de subsistência, cujo consumo serve para reproduzir músculos, nervos, ossos e cérebros do trabalhador, existente para gerar novos trabalhadores. Desse modo, o consumo individual do trabalhador constitui fator da produção e reprodução do capital. O capitalista tende a reduzir

ao mínimo necessário o consumo individual, de modo que atenda apenas à necessidade de reprodução da força de trabalho no processo de produção.

Na empresa autogerida, o consumo individual da força de trabalho tem em vista reproduzir sua capacidade de trabalho no ciclo contínuo da produção. Esse consumo individual aparece sobre a forma de meios de subsistência fora e dentro da empresa, como a alimentação, moradia, entre outros; refere-se também às habilidades e conhecimento acumulados ao longo da trajetória de trabalho, os quais o trabalhador adquire ao longo da sua vida por intermédio da escola, entre outras formas de socialização que acrescem às condições de vida do indivíduo. Tudo isso é mobilizado no ato de trabalho e objetivado na mercadoria. Assim, há a exigência do trabalhador reproduzir-se continuamente, considerando que o próprio ato de trabalhar desenvolve mais habilidade e conhecimento, os quais são revertidos em maior proporção de valor incorporado ao produto. A diferença da empresa de autogestão parece ser que o resultado do trabalho é convertido, em grande medida, na apropriação pelo coletivo dos trabalhadores e não a um único capitalista, com intentos de acumulação. A subsistência da força de trabalho não se dá pela relação de assalariamento, mas pela condição de produtores coletivos.

No entanto, uma contradição que persiste na fábrica em estudo refere-se às condições de subsistência em que o cooperado direto na produção se encontra, pois a sua retirada continua limitada ao mínimo necessário para se reproduzir, enquanto força de trabalho física. Ainda que as retiradas (remuneração) na fábrica sejam superiores ao que os trabalhadores assalariados recebem no mercado (no segmento de confecções), elas representam a subsistência do trabalhador que é compatível com o exercício da sua atividade parcelada e as demarcações das funções estabelecidas, em que predominam, no caso dos diretos na produção, às habilidades manuais sem requerer outros tipos de conhecimento. Nesse sentido, a atividade de autogestão coloca um desafio para as condições de reprodução

da força de trabalho, ou seja, que para gerir uma empresa é necessário se apropriar e entrar em contato com outros tipos de conhecimento.

A qualificação profissional, como uma construção social, emerge da dinâmica em que se encontra a prática produtiva e, por isso, integra a necessidade de reprodução dos trabalhadores, assim como se constrói e se nutre do trabalho despendido nela.



### CAPÍTULO 3

#### **Contradição na relação social na empresa autogerida e a ampliação da qualificação profissional.**

Este capítulo trata das práticas educativas informais existentes na Cooperjeans e discute a possibilidade de maior desenvolvimento intelectual, comportamental e emocional do indivíduo inserido nessa nova forma de relação social que se inicia na cooperativa autogerida. As práticas educativas desenvolvidas na cooperativa demonstram-se distintas daquelas existentes nas empresas tradicionais, pois a proposta de gestão coletiva, embora permeada de contradições, faz com que os cooperados desenvolvam, ainda que de modo embrionário, práticas educativas voltadas para a gestão do empreendimento. Entende-se por práticas educativas desenvolvidas pela cooperativa todas as iniciativas que conduzem à maior apropriação das informações sobre o funcionamento da fábrica, como: orientações solicitadas pelos cooperados; estudo do estatuto da fábrica; plenárias e reuniões destinadas a transmitir informações e esclarecer dúvidas; e, em especial, aulas de cálculo da produção. Essas iniciativas não se configuram ainda como práticas educativas dentro de uma proposta de capacitação permanente, pois são desenvolvidas de modo assistemático, pouco aprimoradas e conforme as necessidades imediatas da fábrica; porém, elas demonstram potencialidades de desenvolvimento, em concomitância às relações democráticas.

### 3.1 As modificações na estrutura organizativa e de poder e a necessidade de maior conhecimento.

A Cooperjeans, na condição de cooperativa autogestionária, pressupõe uma organização democrática, na qual todos os cooperados se incumbem da tarefa de gerir o empreendimento coletivo de forma igualitária. Tragtenberg (1986) e Bruno (1983) mencionam que a opção pela autogestão transcende os princípios do cooperativismo<sup>130</sup>, pois autogestão remete à perspectiva revolucionária em que o coletivo de trabalhadores gere sua própria luta de forma autônoma, por meio da criação de uma organização contrária à hierarquia da organização burocrática e na qual o poder seja distribuído de modo igualitário. Bruno (1983, p.93) menciona que em Portugal, no período revolucionário (1975-1976), o governo tem encontrado forma de enquadramento e controle das lutas autônomas por meio da criação da Federação das Cooperativas de Produção, o que coloca às cooperativas a tarefa histórica de mostrar que é possível desenvolver relações de trabalho justas dentro da concorrência privada. Singer (1998, p.94) entende que a criação das cooperativas operárias, nas décadas de 1920 e 1930, ao contrário das cooperativas comunitárias, muitas vezes, teve por objetivo enfrentar e eliminar a empresa capitalista, assim como, participar ativamente da luta sindical. Desse modo, o surgimento das cooperativas nega, em parte, a ordem capitalista vigente. Rothschild e Witt (1991) tratam do desenvolvimento e disseminação das cooperativas de produção relacionados às manifestações de movimentos sociais que buscam a

<sup>130</sup> Os princípios do cooperativismo desde seus primórdios também pressupõem relações de trabalho mais democráticas e baseadas na solidariedade, uma vez que ele se desenvolve como uma forma alternativa à produção capitalista e objetiva trazer melhores condições de vida e trabalho aos cooperados. Singer (1998 p.102); Santos e Rodríguez (2002, p.34) observam que o renascimento do cooperativismo em Rochdale, em 1844, traz alguns princípios fundamentais que são preservados na constituição das cooperativas, entre eles: sociedade governada democraticamente (cada sócio um voto); aberta a qualquer pessoa que queira se associar; o excedente, depois de ter remunerado o capital, distribuído entre os sócios; venda de produtos de qualidade e à vista; desenvolvimento da educação dos sócios; neutralidade política e religiosa; cooperação entre cooperativas e independência do Estado. Nota-se que tais princípios pressupõem relações de trabalho mais igualitárias do que as que ocorrem nas organizações tradicionais.

transformação social e, por isso, criam instituições alternativas a autoridade hierárquica. Assim, a proliferação das cooperativas, em determinados períodos, indica a constituição dessas formas alternativas de organização. Os autores observam que na década de 70 aparece uma onda de cooperativas nos Estados Unidos como “resultado natural de valores y sentimientos contraculturales desarrollados y expresados en los movimientos sociales de 1960” (ROTHSCHILD E WITT, 1991, p.26). Para esses autores, as cooperativas operárias são organizações alternativas que trazem consigo o potencial revolucionário e a condição de serem autogeridas; além disso, as raízes intelectuais em que se baseiam situam-se entre a democracia participativa, o anarquismo e o marxismo, o que pressupõe que o autogoverno, no local de trabalho, consciente ou não, forma o fundamento intelectual das cooperativas modernas. A Cooperjeans não surgiu de uma experiência revolucionária ou imbuída de uma ideologia política, mas, como já foi mencionado, significou uma alternativa ao desemprego. No entanto, a empresa procura constituir-se dentro de uma proposta de autogestão, ainda que a autogestão, aqui referida, não explicita, em um primeiro momento, a intenção de transformação ou rompimento da estrutura capitalista vigente. De qualquer forma, a opção pela autogestão coloca o desafio de modificar os métodos tradicionais de organização, centralizado nas equipes dirigentes, para distribuir a tarefa de gestão ao coletivo dos trabalhadores.

Definimos un colectivo o una cooperativa como una empresa en que el control reside en última instancia y de manera predominante en los miembros- trabajadores- propietarios[...]La característica esencial de la cooperativa contemporánea es la prioridad concedida a los métodos democráticos de control. (ROTHSCHILD E WITT, 1991, p.14)

No lugar da estrutura piramidal e hierárquica das empresas tradicionais, as empresas autogeridas pressupõem a participação de todos os trabalhadores no processo de decisão, o que implica em uma estrutura organizacional diferenciada. Para Gutiérrez (1989, p.125-126),

a autogestão pode ser definida como um modelo participativo integrado, no qual a recomposição do trabalho manual e intelectual dá-se paralelamente à necessidade de envolvimento de cada membro na organização, em uma postura de aprendizado e aperfeiçoamento constante. Dal Ri e Vieitez (2000, p.20) mencionam que as empresas requerem dos trabalhadores o exercício de funções integradoras que hoje se encontram monopolizadas pela alta gerência e implicam no exercício do poder. Trata-se de uma estrutura organizacional que tem a participação dos trabalhadores na gestão como seu fundamento. A princípio, a participação na autogestão difere do sentido alienado que possui na empresa tradicional e assinala o rompimento da divisão do trabalho entre planejar e executar, o que significa a necessidade de conhecimento dos diversos aspectos que envolvem a organização produtiva.

[...]a participação significa interferir cotidianamente no conteúdo e na forma de produção, definindo e redefinindo seus caminhos. Para que o coletivo dos trabalhadores possa, de fato, dirigir e controlar aqueles que transitoriamente os representam, é necessário uma educação socialmente produtiva e permanente [...] que se desenvolva num processo de produção, que, indo além do trabalho polivalente, favorece que todos sejam capazes de compreender os princípios fundamentais da gestão, tendo acesso aos conhecimentos necessários que lhe permitam também questionar, opinar, propor mudanças[...]enfim decidir sobre qual gestão administrativa, financeira, jurídica[...] que melhor condiz com os interesses financeiros” (TIRIBA, 1999, p.211)

O desafio de gerir o empreendimento por todos os associados faz com que a educação esteja voltada para os conteúdos sobre gestão de uma empresa e para valores cooperativos.

A maior dificuldade para a participação do sócio na gestão é ter esse conhecimento que não tinha antes, dificuldade para fazer comunicação dessas informações [...] <sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora, no ano de 2001.

Tendo em vista que as organizações democráticas rejeitam a justificação burocrática da autoridade, como observam Rotshchild e Witt (1991, p.80), a autoridade não se localiza no indivíduo em razão do cargo ou da preparação específica, mas na coletividade, o que pressupõe habilitar todos os trabalhadores para o exercício da gestão. Dal Ri e Vieitez (2000, p.133) mencionam que, como as organizações autogeridas não são economicistas e não se baseiam na exploração tautológica do trabalho, a educação dos trabalhadores não é para elas um simples fator de produção, mas condição mesma para sua sobrevivência e desenvolvimento. As diversas dimensões da educação - comportamental, intelectual e afetiva - parecem ser contempladas nessa forma de organização que propõe abolir os especialistas ou gestores do processo decisório. Tragtenberg (1986, p.12) afirma que qualquer projeto envolvendo o trabalhador é criativo, na medida em que cria, por meio da luta, entidades e estruturas igualitárias em que a suprema autoridade passa a ser a assembléia, que tem poderes não só para nomear os que querem representá-los, mas para destituí-los.

Na Cooperjeans, a estrutura organizativa e de poder, de acordo com o propósito de participação de todos os cooperados na gestão, foi alterada e se encontra distribuída em três instâncias: a Assembléia geral, que é a instância máxima, onde todos os cooperados têm direito a voto; o Conselho Administrativo, eleito pelo coletivo por dois anos e de função executiva, composto por quinze cooperados que ocupam funções diferenciadas no processo produtivo, sendo que a partir dele é eleita a diretoria administrativa composta pelo presidente, vice-presidente e secretário geral; o Conselho Fiscal, composto por três membros, encarregados de fiscalizar as operações, serviços e atividades da cooperativa, conforme o estatuto da fábrica. De acordo com Rotshchild e Witt (1991), as decisões na cooperativa devem submeter-se ao coletivo para adquirir autoridade e se tornarem legítimas, além de serem questões de importância para a organização, como: contratação de pessoal, saldos, divisão do trabalho, distribuição do excedente sobre o produto e serviço final. Em princípio,

não se admite um conjunto estabelecido de regras e protocolos, com os quais as empresas tradicionais estão familiarizadas. Para esses autores, se a empresa tradicional baseia-se na racionalidade burocrática, a empresa alternativa basear-se-ia em uma racionalidade substancial, ou seja, na construção da organização a partir de suas necessidades coletivas, e não de modo formal. Os momentos que antecedem o voto e a prática cotidiana podem ser momentos de socialização de conhecimento se os conteúdos existentes na produção forem amplamente discutidos e dialogados, reflexo da busca coletiva pela melhor alternativa e resolução de problemas. Assim, as decisões pelo voto terão maior legitimidade na sua implementação.

A educação, na Cooperjeans, encontra-se envolvida por uma situação de ambigüidade: de um lado, ela é condição para que o coletivo participe diretamente na gestão da empresa, o que fica claro quando se busca resolver os conflitos, provenientes da falta de compreensão, por meio da capacitação dos sócios; de outro, à medida que o conselho se autonomiza, ela tende a perder expressão para o conjunto dos trabalhadores.

### **3.1.1 Os conteúdos envolvidos na atividade dos cooperados e a necessidade de ampliação dos conhecimentos para gestão**

Nos modelos participativos das empresas tradicionais, o conteúdo das decisões dos trabalhadores limitam-se a questões pontuais e de melhoria do processo de trabalho; geralmente, referem-se a iniciativas que ampliem a produtividade e preserve a hierarquia, como foi observado no capítulo 1 na análise do CCQ. Na cooperativa, a participação não caminha no sentido desses modelos. Gutiérrez (1989) menciona que o sentido da participação que emerge nas empresas autogestionárias não tem nada a ver com a lógica dos modelos participativos das demais indústrias clássicas. Tomasseta (1972) afirma que a autogestão pode

nascer da resolução da ambivalência presente na participação, ou seja, por meio da resolução do conflito entre a participação significando a oposição de interesses dos trabalhadores aos empresários e a participação como cooptação aos interesses empresariais. No entanto, a participação não nasce da evolução dessa ambivalência, mas é do confronto dessas classes antagônicas e da negação da participação como consenso que pode surgir uma nova concepção de participação distinta da anterior. Embora o sentido da participação na Cooperjeans encontre-se em construção, permeado de conflito, e contenha a possibilidade de converter-se na ambivalência das empresas clássicas, caso não se aprofunde o processo democrático, o sentido que ela possui evolui em outra direção e isso pode ser observado por meio dos conteúdos que ela contempla.

Ao analisar os conteúdos das convocações para as assembleias ( nos primeiros dois anos, ocorreu uma vez ao ano; nos anos seguintes, três ao ano, além das plenárias) pode-se ter maior clareza dos assuntos tratados, pois os trabalhadores são convocados, votam e decidem, como consta na ata de Assembleia. As decisões versam sobre: eleição dos membros do conselho fiscal e administrativo; reestruturação do capital; a destinação de sobras; restituição do capital do sócio desligado; aprovação final das contas do ano corrido; troca e compra de máquina de bolso automática; não retorno do bônus por jornada extra<sup>132</sup> na composição do PIP<sup>133</sup>; apreciação de recurso para retorno de um associado; demonstrativo de sobras ou perdas e sua conseqüente destinação; criação de um fundo natalino; abertura da filial de Arandú; mudança do ano social; conclusão dos assuntos pendentes dos anos anteriores; contribuição do custeio do berçário; e utilização da perua para atender a assuntos particulares dos associados. Como se pode observar, a maior parte desses itens refere-se a questões que

---

<sup>132</sup> Houve duas assembleias com esta pauta; na última, não se aprovou a jornada extra, com 187 de 259 associados presentes.

<sup>133</sup> O estatuto da cooperativa define PIP: "Parcela Individual de Participação (PIP) é o produto da soma de todos os pontos obtidos através da Tabela básica de Redistribuição por Função, Tabela de Bônus por Rendimento, Bônus por resultado, Bônus Especial, Jornada Noturna e Jornada Extraordinária de cada cooperado, respeitando o direito de cada um aos itens mencionados".

definem o futuro do empreendimento e que necessitam de um conhecimento mais profundo do funcionamento de uma empresa, a fim de auxiliar na capacidade de escolha, saber sobre sua viabilidade e pensar nas alternativas possíveis.

Fica evidente que os conteúdos envolvidos na atividade profissional dos cooperados extrapolam a atividade técnica e o processo de trabalho para abranger a totalidade da produção e a política geral da empresa, diferente do que ocorre nas empresas clássicas onde as decisões limitam-se às interferências técnicas, e mesmo o nível da baixa gerência não tem acesso às decisões que determinam o rumo da empresa, como se observou no capítulo 1. Decisões sobre compra de filial e maquinário requerem um conhecimento mais aprofundado do processo de trabalho e noções de produtividade, a fim de averiguar a viabilidade econômica de tal aquisição.

O cooperado deve estabelecer um raciocínio mais abstrato entre a potencialidade de o equipamento acelerar a produtividade para ampliar o faturamento e o montante de capital investido, analisar a vida útil do equipamento e o seu desgaste. Ainda que esses cálculos não sejam solicitados a todos os cooperados diretos e advenham dos membros do conselho, para que tomem uma decisão, que não comprometa desenvolvimento e sobrevivência da empresa, os cooperados, a princípio, teriam de ser informados e de avaliar essas informações. Decisões que envolvam o aumento de capital, destinação de sobras, criação de fundos, aprovação de contas requerem, grosso modo, além de noções básicas de matemática para averiguar a fidedignidade dos cálculos, o conhecimento do faturamento e da potencialidade de produção da fábrica.

A aprovação do regimento interno, estatuto e eleição do conselho demandam uma postura política e participativa nos assuntos da empresa, para que se verifique se esses instrumentos estão condizentes com as expectativas dos cooperados. Pode-se perceber que



todas as decisões organizativas da cooperativa são decisões políticas, uma vez que os trabalhadores têm de analisar as propostas, tendo em vista a melhoria da condição de vida e trabalho do coletivo. Nesse sentido, alguns cooperados argumentaram que a condição de trabalhador vivenciada por eles oferece os elementos iniciais para tomar decisões sobre sua vida produtiva. A própria condição de inserção do trabalhador na produção capacita-o a posicionar-se perante as decisões que lhe são mais justas, antes da aquisição de conhecimento técnico-educacional.

[...] Eles são trabalhadores. Você não precisa ter nada, você precisa ser você mesmo, qualquer um pode participar, porque você tá decidindo sobre seu trabalho [...] <sup>134</sup>

[...] eles vão mais pela cabeça deles, pela razão deles, no caso, pelo entendimento de como é colocado a coisa. Eles não se apoiam em regra, mas sempre olhando o 100%[...]. Às vezes, as costureiras, chão de fábrica, tem idéia melhor que algumas pessoas escoladas da fábrica. Não sei se é porque ela tá ali vivendo, é o mundo dela, é o que ela faz, então é fácil de ela dar uma idéia mais do que alguém que é escolado. É ela que tá sentindo aquilo ali, então nessa parte não interfere tanto, mas não é desprezível [...] <sup>135</sup>

No entanto, a apropriação da produção pelos cooperados, em um contexto mundial de acirrada concorrência e aprimoramento de tecnologia, representa o desafio de se capacitarem tecnicamente para gerirem a produção e continuarem no mercado. Internamente, no âmbito da fábrica, a capacitação técnico-educacional torna-se condição para viabilizar a participação e não permitir que ela se restrinja a alguns membros. Martins menciona que, na fábrica de co-gestão que pesquisou, o baixo nível cultural instaurou um sentimento de inferioridade que permitiu aos cooperados resguardarem-se na sua condição de subserviência, na sua passividade, esperando que os administradores se responsabilizem pela empresa. A autora diz que a educação se relacionou imediatamente à questão do poder. O sentimento de ignorância instaurou, tanto no plano objetivo quanto no subjetivo, obstáculos específicos ao surgimento do coletivo autônomo que se esperara alcançar (MARTINS, 1998, p.165). Silva

<sup>134</sup> Supervisora de engenharia, em entrevista concedida à pesquisadora.

<sup>135</sup> Supervisor mecânico e vice-presidente, em entrevista concedida à pesquisadora.

(1992, 448) menciona que a aceitação da idéia de incapacidade técnica para a gestão por parte dos trabalhadores fez com que a decisão política se subordinasse à “competência técnica”, a qual passou a ser prerrogativa dos operários, que se mantiveram mais como observadores e não se apropriaram de modo efetivo do espaço de participação. Tudo indica que o conteúdo dos conhecimentos envolvidos na tomada de decisão em assembléias requeira, além dos atributos comportamentais e técnicos, sobretudo, uma postura política, o que pode ser entendida como uma cultura cooperativa voltada para o interesse do coletivo de trabalhadores.

Embora sejam esses os conteúdos das decisões dos trabalhadores, na Cooperjeans, algumas decisões, tidas como operacionais, nem sempre são tomadas pelos cooperados, mas decididas pelo conselho de administração. Entre essas questões, pode-se citar: o aumento e decréscimo de produtividade; o aumento de ritmo (embora a jornada extra de trabalho tenha sido aprovada em assembléia); a indicação do cooperado para a função, a entrada de cooperado<sup>136</sup>; o estabelecimento da grade de remuneração e qualificação; a negociação com clientes; a quantidade de trabalho a ser assumido; e, geralmente, as compras de equipamentos, apesar de ter havido uma assembléia para a troca de máquina.

[...] A compra de máquinas já tinha sido aprovado que ia gastar um valor mensal na compra de máquinas, daí o conselho pode comprar máquinas sem a autorização dos sócios [...] Aumento e decréscimo de produtividade é o conselho que estipula os objetivos, metas, toda questão orçamentária e objetivo, os cooperados não participam diretamente, são informados [...]. Também não faz sentido. A única coisa que ele precisava saber era quanto vale o minuto [...]. O faturamento eles não decidem, o que foi colocado aquele dia é que eles deveriam saber mais detalhes.[...] Todo mundo sabe se produziu mais ou menos, as metas são passadas todos os dias. Muitas pessoas dizem que não sabia, mas as metas são em função do faturamento, se as metas não atingiu é porque não saiu.<sup>137</sup>

[...] O conselho que traça as metas da cooperativa, não ocorre a participação dos sócios. Geralmente, os sócios já tem em mente quais são os objetivos [...]. Geralmente, é informado que nós devemos faturar 230 mil todo mês pra gente ter isso. Sobre o aumento da jornada de trabalho, as vezes colocam, mas, geralmente, o próprio conselho decide, porque o conselho já foi escolhido para representar o sócio, se os sócios não gostarem porque não entenderam, as vezes foram mal informados.

<sup>136</sup> A presidente, quando questionada sobre que decisões os cooperados participam, mencionou que a contratação do sócio é de responsabilidade do cooperado, o conselho decide, mas o sócio pode convocar assembléia se não concordar.

<sup>137</sup> Gerente geral, em entrevista concedida à pesquisadora.

Às vezes, é feito reunião e o sócio pode convocar a assembléia nem o conselho nem ninguém pode fazer nada.<sup>138</sup>

[...] A gente decide se vai trabalhar no feriado, aprova balaço no final do ano, aprova se quer ou não quer o grupo de Arandú, sobre salário é outra coisa não é decidido por nós em assembléia [...].<sup>139</sup>

Muitos dos conteúdos de organização da produção são da competência do conselho de administração, com o consentimento da assembléia. Como se pode observar pelos depoimentos, o conselho de administração incumbiu-se de formular tanto as metas da produção quanto os procedimentos para operacionalizá-las. No entanto, essas informações são transmitidas aos cooperados possam ser aprovadas. De qualquer forma, ainda que os cooperados não participem de todas as decisões, tendo delegado ao conselho algumas delas, eles acreditam que a participação na assembléia implica no conhecimento sobre diferentes conteúdos que envolvem o funcionamento de uma empresa, dentre eles: o conhecimento do que é uma cooperativa; conhecimento sobre os métodos de trabalho; formação escolar para auxiliar na compreensão de documentos, noções de contabilidade; formação comportamental no sentido de desenvolver capacidade de diálogo, questionamento, expressão, que são características importantes para viabilizar a participação. As falas a seguir indicam alguns dos conhecimentos que se fazem necessários nesse tipo de empreendimento.

Igual o mês passado não deu faturamento porque o pessoal estava de férias, aí é o pessoal que decide, vai fazer empréstimo, nós vamos ter que pagar quando. Tem que saber um pouco de contabilidade, porque se fizer um empréstimo muito alto ou descobriria o mês passado ou este, teria que saber o que tá programado pra esse mês. Será que vamos faturar pra cobrir o empréstimo?<sup>140</sup>

[...] Além de entender bem o que é uma cooperativa você tem que ver a pauta para saber o assunto[...] você tem que buscar se informar melhor[...] se vai discutir sobras você tem que procurar ver o balanço para decidir, tomar suas decisões[...] em muitos casos você tem que buscar o conhecimento porque nem tudo o que passam é realmente aquilo[...] a escolaridade também é importante para entender melhor.<sup>141</sup>

<sup>138</sup> Mecânico, em entrevista concedida à pesquisadora.

<sup>139</sup> Supervisora de engenharia, em entrevista concedida à pesquisadora.

<sup>140</sup> Inspetora de qualidade, em entrevista concedida à pesquisadora.

<sup>141</sup> Costureira, em entrevista concedida à pesquisadora.