

Universidade Estadual de Campinas  
Faculdade de Educação

**MARISA NUNES GALVÃO**

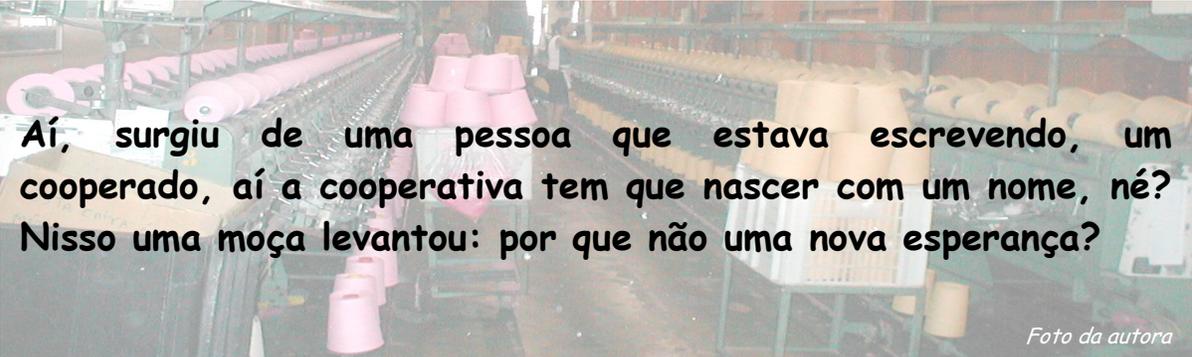
**Os fios da esperança? Cooperação, gênero e educação  
nas empresas geridas pelos trabalhadores.**



Tese apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas para a obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais aplicadas à Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Liliana Rolfsen Petrilli Segnini

2004



**Aí, surgiu de uma pessoa que estava escrevendo, um cooperado, aí a cooperativa tem que nascer com um nome, né? Nisso uma moça levantou: por que não uma nova esperança?**

*Foto da autora*

Campinas, 18 de Fevereiro de 2004

Banca Examinadora

Profa. Dra. Profa. Dra. Liliana Rolfsen Petrilli Segnini  
(Orientadora)

---

Prof. Dr. Leda Maria Caira Gitahy

---

Prof. Dra. Lia Vargas Tiriba

---

Profa. Dra. Aparecida Néri de Souza

---

Prof. Dr. José Roberto Heloani

---

Dedico este trabalho aos meus dois amores, Amilton e Juliana, que dividiram comigo as alegrias e tristezas desta trajetória.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma tese de doutoramento é um trabalho essencialmente solitário, porém, a valiosa colaboração e a solidariedade de muitas pessoas, torna-o, mais rico e mais prazeroso. A todos eles devo minha formação, acadêmica e humana.

Agradeço,

Aos meus pais, que ofereceram, desde sempre, o "porto mais seguro", no qual sempre pude ancorar, mesmo debaixo de tempestade;

À Liliana, minha orientadora, que me indicou o caminho da pesquisa científica, não permitindo que dele me afastasse em nenhum momento;

Ao Prof. Newton Bryan, quem inicialmente, despertou-me a idéia de realizar um estudo como este;

À Cooperativa Nova Esperança - CONES , pela receptividade;

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, que financiou este trabalho;

Ao Amilton e à Jú, pelo companheirismo;

Ao Moysés, com que dividi parte das tarefas da pesquisa de campo;

Às amigas: Roseli, Odilamar, Miriam, Anamaria e Maria Amália, boas companheiras nos congressos, nos estudos e, especialmente, nos momentos de desespero;

À Néri, pela grande amizade;

Ao amigo Antonio Cruz, pela solidariedade e boas sugestões teóricas;

Ao Dari, pelo material teórico e atenção;

À Aless, da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares - ITCP/UNICAMP, pelo carinho;

Às professoras, Neusinha e Helô, pela atenção e simpatia;

Aos meus animais, pela imensa fidelidade.

## SUMÁRIO

<b>Resumo</b>	vii
<b>Abstract</b>	viii
<b>Introdução Geral</b>	1
<b>Capítulo 1 – Contexto socioeconomico</b>	13
1.1. Contexto internacional	14
1.2. Contexto brasileiro	18
1.3. Estratégias de reação	21
1.4. O cooperativismo ontem	24
1.5. O cooperativismo hoje	28
1.6. Outras concepções	30
1.7. Tipos de cooperativas	31
<b>Capítulo 2 – A criação da cooperativa</b>	37
2.1. O lugar de onde falamos	38
2.2. Os primeiros passos para a criação da cooperativa	39
2.3. Entrar e sair da cooperativa: um caminho diferente	48
2.4. A participação do sindicato: uma saída para a crise?	51
2.5. Assessoria técnica e pedagógica: apoio independente?	56
2.6. Novos desafios	60
2.7. Como está estruturada a cooperativa?	64
<b>Capítulo 3 – O trabalho na cooperativa</b>	67
3.1. Organização da fábrica cooperativa	68
3.1.1. Os trabalhadores e a educação	68
3.2. A organização do trabalho: muitas permanências	78
3.2.1. Divisão do trabalho: a presença das mulheres	79
Setor de preparação: o lugar na “nevasca”	81
Setor de filatório: um trabalho feminino	86
Setor de enrolamento: um trabalho também de mulheres	95
Setor de expedição: espaço masculino de trabalho	99
Tinturaria: trabalho de cozinheiro	100
Setor de manutenção: suporte à produção	102
3.3. Estrutura administrativa	104
3.4. Remuneração do trabalho: a qualificação como requisito essencial	109
3.5. Autogestão: primeiros passos	114
3.6. A “regulação do trabalho”: um processo educativo	119
<b>Conclusão</b>	129
<b>Referências Bibliográficas</b>	137
<b>Anexo – Roteiro de questões</b>	146
<b>Anexo – Levantamento educacional dos cooperados</b>	149

## RESUMO

As mudanças recentes observadas no mundo do trabalho, caracterizadas pela flexibilização, precarização e, sobretudo, pelo desemprego têm estimulado a associação dos trabalhadores em torno da solidariedade buscando diferentes estratégias de sobrevivência, dentre elas, o cooperativismo. O presente estudo enfoca as relações de trabalho numa cooperativa de produção. A análise priorizou a escolarização, a qualificação dos trabalhadores, as relações de gênero e as relações pedagógicas. Ao Indagar em que medida os princípios da cooperação e da autogestão possibilitam relações de trabalho democráticas e solidárias, constatou-se permanências e continuidades na organização do trabalho, bem como a construção de espaços de mudanças, favorecidos pelo aprendizado cotidiano do cooperativismo e da autogestão, mediado, permanentemente, pelo campo político relevante nessas organizações.

## **Abstract**

The changes recently observed in the realm of work, characterized by flexibilization, increasing precariousness and, above all, by unemployment, have stimulated the association of workers towards solidarity, in search of different survival strategies, among which, the cooperativism. This study has focused on work relationships in a cooperative of production. The analysis has prioritized schooling, workers' qualification, as well as gender and pedagogical relations. Investigating in which measure the principles of cooperation and self-management enable democratic and solidary work relations, the permanencies and continuities in the work organization became clear, as much as the construction of spaces for changes, favored by the daily learning of the cooperativism and self-management, permanently mediated by the relevant political field present in these organizations.

## **INTRODUÇÃO GERAL**

Observando-se as mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho, tanto pelas ações empreendidas pelo capital, como pelos trabalhadores, chamam a atenção, especialmente, as estratégias de reação ao contexto de desemprego e precarização da vida social. Buscando na associação entre as pessoas com objetivos comuns, uma forma de combater a fome e a exclusão, os trabalhadores, homens e mulheres, (re) criam outras maneiras de organizar o trabalho e a produção, utilizando a experiência vivenciada no trabalho assalariado, tentando ao mesmo tempo e contraditoriamente, minimizar seu caráter competitivo, mercantil e individualista, por meio da solidariedade. Compreender o mais profundamente possível, as relações de trabalho que estão sendo desenvolvidas nos empreendimentos criados e geridos pelos trabalhadores, foi a motivação central para a realização deste estudo. A associação de trabalhadores manifesta-se de variadas formas, sendo as cooperativas de produção, uma das mais expressivas.

O cooperativismo, embora seja uma forma secular de organização do trabalho e da produção, recoloca-se hoje com maior vigor. Engendra, de modo geral, a cooperação, entendida enquanto execução do trabalho de forma simultânea e colaborativa, indicando ainda, um movimento coletivo, em oposição às ações individuais e individualistas. (TIRIBA & JESUS, 2003). Fortemente estimulada pelo crescimento do desemprego, a idéia cooperativa indica novos espaços e novas possibilidades no que se refere à democratização das relações e do processo de trabalho, à manutenção e criação de postos de trabalho e sobretudo, ao estabelecimento de relações pedagógicas e de gênero, apoiadas em valores solidários, distintos da empresa convencional. Estas organizações, procuraram responder às transformações pelas quais a sociedade passa neste momento, podem se constituir tão somente, em estratégias defensivas dos trabalhadores frente ao desemprego, podem também, gerar novas formas de solidariedade ou ainda, podem criar novas formas de organização e gestão da força de trabalho, contribuindo para sua precarização.

Muitas das cooperativas nascidas a partir da década de 90, inserem-se no contexto da economia solidária, definida por Singer (2003), como as formas de organização econômica que estimulam a solidariedade entre os membros mediante a

prática da autogestão. Esta solidariedade é praticada também para população trabalhadora de modo geral, com ênfase na ajuda aos mais desfavorecidos.

A economia solidária pode ser definida ainda, como um conjunto de iniciativas econômicas que incorporam trabalhadores associados, tendo como objetivos: o coletivismo; relações de trabalho não assalariadas; controle coletivo; e 'inserção cidadã', traduzida no respeito ao consumidor, ao meio ambiente, participação na comunidade, articulação entre iniciativas semelhantes, combate aos mecanismos antiéticos. (CRUZ; 2002, p. 07)

Produzir, intercambiar, consumir, gerenciar, investir e, trabalhar, são ações que fazem parte dos atos econômicos, no entanto, na economia solidária, são concretizados de outra forma, uma vez que desafiam relações sociais e valores historicamente disseminados no capitalismo. (SABOURIN, 2001). Adverte o autor, que a economia no presente momento histórico reduz-se ao desenvolvimento mercantil, às atividades financeiras, minimizando a dimensão humana, a ação humana.

Sendo assim, o conceito de economia solidária considerado no presente estudo, refere-se essencialmente às iniciativas que apresentem as características acima (solidariedade entre os membros do grupo; prática coletivista; não assalariamento) ancoradas ainda pelo exercício da autogestão, compreendida aqui enquanto organização e gestão da produção que assegure canais democráticos para as decisões coletivas. (ALBUQUERQUE, 2003).

Historicamente a prática da autogestão, seja no espaço social ou fabril, coloca para os trabalhadores um desafio que permanece na atualidade: fazer prevalecer as relações de igualdade ou reproduzir a disciplina e a hierarquia próprias da organização capitalista. (BRUNO, 1983, p. 82). Dadas as dificuldades de serem totalmente transpostas as relações capitalistas, as diferentes organizações de trabalhadores têm se apresentado, ao longo do tempo, de forma ambígua, desenvolvendo relações e práticas sociais inovadoras e igualitárias, porém, inseridas na lógica capitalista, à ela se submetem. (BRUNO, 1983, p. 84).

No entanto, cabe lembrar que a autogestão contempla um caráter social – possibilitando ações e resultados que favorecem grupos e indivíduos; possui uma dimensão econômica - constroem relações sociais de produção nas quais o trabalho ocupa posição diferenciada e prioritária em relação ao capital; e uma dimensão política

- na qual valores e princípios do sistema de representação favorecem decisões construídas coletivamente, possibilitando o equilíbrio do poder bem como o respeito às diferenças. Contempla finalmente, uma dimensão técnica, que favorece outras formas de organização e divisão do trabalho. (ALBUQUERQUE, 2003)

Para melhor compreender as relações de trabalho estabelecidas nos empreendimentos geridos pelos trabalhadores, foram escolhidas duas categorias centrais de análise: as *relações pedagógicas* e as *relações de gênero*.

O significado e a contribuição das relações pedagógicas nos processos produtivos, são analisados por Kuenzer e Tiriba. Na análise de Kuenzer, desenvolve-se na fábrica capitalista a *pedagogia capitalista* que, a um só tempo, educa o trabalhador para o trabalho, para a submissão e também para enfrentar a dominação. Nesta perspectiva as necessidades do processo produtivo desencadeiam um processo pedagógico que irá educar o trabalhador técnica e politicamente, de forma explícita e dissimulada, abrindo a possibilidade de um duplo aprendizado: por um lado, os trabalhadores podem atender às exigências do capitalismo, ao desenvolvimento de sua racionalidade, mas por outro, aprendem a dominar o conteúdo do trabalho bem como o papel que desempenham nas relações sociais de produção. A pedagogia do trabalho e as relações pedagógicas por ela construídas, são definidas então, como categorias importantes tanto para a manutenção como para a superação das relações capitalistas de produção. (KUENZER, 1995, p. 11)

Com uma concepção próxima, mas vista a partir das novas unidades econômicas, observa Tiriba que em qualquer espaço onde se desenvolvam relações sociais também se desenvolve um processo educativo, que faz do trabalho não só um princípio educativo, mas um fim educativo. Destaca a autora, que da mesma forma como ocorre na fábrica capitalista, verifica-se no bojo do processo de trabalho, um ambiente de educação técnica e política, uma vez que os trabalhadores aprendem a produzir bens, valores e comportamentos, que irão influenciar substancialmente as relações de produção. (TIRIBA, 1999, p. 163)

Exercitar as atividades próprias do processo de trabalho, demanda a apropriação de conhecimentos científicos, sócio-históricos e tecnológicos, de forma especial, a comunicação, a organização e a gestão dos processos sociais e produtivos, permitindo a criação de demandas que possam transpor as exigências do capitalismo. (KUENZER,

1999). Reafirma esta idéia, as considerações de Culti (1999) destacando que o saber técnico é essencial nas cooperativas, na medida em que os trabalhadores necessitam ter o domínio das atividades próprias de sua função e também, de todas as demais atividades executadas, seja na produção seja na administração. Acrescenta que por meio da educação os trabalhadores poderão tomar consciência de seu potencial, irão adquirir qualificação, o que viabilizará a utilização de novas técnicas de gestão a partir da participação. (CULTI, 1999, p. 15)

Porém, a educação dos cooperados não pode ser compreendida de forma isolada. Mesmo contendo suas especificidades, a educação desenvolvida no interior das cooperativas é resultado tanto dos projetos cooperativos e autogestionários, dos processos pedagógicos construídos neste espaço de trabalho, das propostas de qualificação profissional e da política educacional como um todo. Souza (1999), informa que no Brasil encontramos uma realidade bem próxima à esta. À educação se delega a capacidade de promover mudanças profundas no espaço social, político, e econômico, possibilitando maior acesso aos direitos do cidadão, à realização de suas aspirações. No que concerne aos processos produtivos, a educação passa a assumir importante papel, enquanto condição necessária para a inserção do país no mercado internacional. Fortemente direcionada pelas políticas do Banco Mundial, a política educacional implementada no estado de São Paulo, contempla propostas como: redução dos desperdícios de tempo de trabalho, redução de custos, e ainda a implementação de novos modelos gerenciais objetivando maior produtividade. Evidencia-se assim, o caráter instrumental da política educacional, que prioriza a eficácia e o sucesso dos resultados. (SOUZA, 1999, p. 48)

A educação e a formação profissional que tem sido desenvolvida para o trabalho, indica, também, um caráter instrumental, na medida em que objetiva estimular a competitividade, contribuindo para adaptar os trabalhadores às mudanças em curso. (SEGNINI, mimeo).

A partir das contribuições de Kuenzer (1995), Tiriba (1999) e Souza(1999), as relações pedagógicas são compreendidas como o processo educativo que permeia o exercício do trabalho, no qual os trabalhadores e trabalhadoras podem, ao vivenciar relações de trabalho com algum grau de liberdade e autonomia, refletir sobre a maneira

de ser, de pensar, de agir, no trabalho e na sociedade; podem criar saberes, socializar conhecimentos e reformular enfim, sua visão de mundo.

Desvendar as formas pelas quais o trabalho é desenvolvido numa cooperativa autogestionária, implica conhecer primeiramente, a bagagem formativa dos trabalhadores, tendo em vista a escolaridade, a experiência adquirida no trabalho e a formação profissional. Neste sentido, a qualificação (relação social construída a partir de relações estabelecidas no trabalho, na família, na escola, na sociedade) foi contemplada nesta investigação, contribuindo significativamente para a compreensão das diferentes formas de intervenção e participação dos trabalhadores, homens e mulheres, no processo produtivo, especialmente no que concerne às estratégias de gestão. A relevância da qualificação é observada ainda, ao se considerar que nestas unidades produtivas, os próprios trabalhadores são patrões e empregados.

Sob a ótica de várias cooperativas, a educação é especialmente relevante, porque é entendida como requisito essencial para a elaboração e execução de um projeto alternativo de relações de trabalho e de produção. A concepção de educação que tende a nortear as cooperativas autogestionárias, e que está sendo indicada pela Associação dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG, é da formação do homem integral, do cidadão trabalhador, levando em conta várias dimensões: a necessidade da educação escolarizada ou formal; da educação voltada ao saber técnico ou formação profissional; da educação política, voltada à sua atuação dentro e fora do ambiente de trabalho. Considera, desta forma, que educação formal e educação política não estão separadas, na medida em que, qualquer proposta educacional traz implicitamente, uma posição política. Da mesma forma não é possível separar a educação humanística da educação para os negócios. Dada a disposição dos trabalhadores em empreender um conjunto de ações que objetivam a construção de laços solidários e cooperativos para a instalação de um autogoverno, ou ainda para a reelaboração de um projeto humanístico, fica evidenciada a importância da elaboração de novas propostas de educação formal e política que possibilitem a formação de uma nova cultura do trabalho (NAKANO 1997).

Característica marcante dos empreendimentos cuja gestão passou às mãos dos trabalhadores é a intensa presença das mulheres, merecendo destaque especial, as relações de gênero. Sendo assim, qualquer investigação acerca do trabalho cooperativo

deve contemplar a dimensão de gênero por vários motivos. Um deles refere-se ao fato de que não se pode compreender as relações sociais, e dentro destas as relações de trabalho, a partir tão somente da perspectiva de classe social, pois desta forma, corre-se o risco de utilizar um conceito que diz respeito somente ao lugar ocupado no espaço social da produção, mesmo que não seja possível separar as relações de produção das relações sociais. A visão homogênea de classe, não permite visualizar por exemplo, que as várias formas de uso da força de trabalho feminina apropriam-se da discriminação existente na sociedade. (SEGNINI, 1998, p. 37). Além deste, no contexto da reestruturação produtiva, as pesquisas sobre novos modelos produtivos, gerenciais, organizacionais, especialização flexível, informam a realidade de forma generalizada, levando em conta apenas *o trabalhador*. Desconsideram assim, as diferenças dos lugares ocupados por homens e mulheres, e suas especificidades, sejam biológicas ou sociais. Entretanto, os reflexos dos novos paradigmas são bastante diferenciados quando se incorporam as relações de gênero. (HIRATA, 1998, p. 06)

Os estudos relativos à divisão social do trabalho devem contemplar a divisão sexual, também pelo fato de que, esta dimensão específica faz parte do conjunto de desigualdades sociais que influenciam ou determinam a divisão do trabalho, como a idade, a raça, a etnia, etc. Considere-se também que são escassos os estudos e pesquisas especialmente no campo da economia solidária. Dados e informações existentes sobre o tema, na sua maioria, apresentam informações mais amplas e generalizadas, com o olhar voltado para o trabalhador homem, e assim, para a generalização do mundo masculino. Uma outra razão que confirma a importância da perspectiva de gênero, diz respeito a vários estudos sobre a organização social do trabalho, nos quais categorias até então dominantes, como o lugar específico da empresa, ou a dicotomia entre fordismo/especialização flexível, não estão respondendo às múltiplas configurações que estão ocorrendo *com* e *no* trabalho, exercido tanto por homens como por mulheres. (Ibid.; pp. 07/08)

É importante ressaltar que o conceito de relações de gênero referido, não está ligado às diferenças biológicas existentes entre homens e mulheres, e sim a seres socialmente construídos, com papéis pré-determinados, e de estatutos bastante diferenciados. Trata-se, portanto, de um conceito – *relações de gênero*, da mesma forma, socialmente construído. (SEGNINI, 1998, p. 40)

Verifica-se então, que tal conceito impõe, no âmbito da pesquisa acadêmica, especificidades metodológicas, na medida em que investigar as relações de gênero significa relacionar comparativamente as diferentes formas de interação estabelecidas entre os sexos. (HIRATA, 1998, p. 15)

Considerar as mulheres na economia solidária implica o reconhecimento de que, até o momento, elas permaneceram invisíveis, embora muito ativas. O debate envolvendo aspectos de gênero no trabalho solidário é tímido, mas algumas propostas para seu desenvolvimento já estão colocadas, como por exemplo, estudos sobre a divisão sexual, nos quais a noção de trabalho seja ampliada, incorporando o trabalho doméstico; estudos sobre a produção e a reprodução do capital, verificando até que ponto as experiências solidárias contribuem para a manutenção da forma como atualmente o capital é reproduzido, pois a organização do trabalho menos rígida nos empreendimentos solidários, possibilita e até favorece, a participação feminina sem prejuízo de suas responsabilidades domésticas. (NOBRE, 2003, p. 209-211)

Finalmente, é importante salientar, mesmo que redundante, que o contexto em que estão inseridas as cooperativas que se multiplicaram na última década, é o da ordem social capitalista. Esta circunstância tensiona fortemente o cotidiano das referidas experiências, impondo-lhes sérios desafios, como o risco de isolamento, dificuldades de estrutura física e difícil acesso à tecnologia.

Dentre estas dificuldades, a primeira a ser enfrentada é a falta de recursos financeiros. A obtenção de financiamentos para garantir o funcionamento do empreendimento, especialmente quando nascem da massa falida da antiga empresa capitalista, é tarefa que enfrenta grandes dificuldades relativas à lógica mercantil pela qual se pautam os bancos e outras instituições financeiras. Além desta, a pressão exercida pelo capitalismo sobre estas organizações, muitas vezes levam-nas na direção de um modelo comercial de empresa. A forte concorrência dificulta ou até mesmo impede, o relacionamento entre as cooperativas, provocando forte disputa de mercados entre elas. Existe ainda, o risco destas organizações desviarem-se de seus propósitos originais, caso dêem prioridade à contratação assalariada. Tal política viria a degenerar suas funções, tornando-as tipicamente capitalistas. Também as sobras, que pretendem ser diferenciadas do lucro, nem sempre obedecem ao espírito inicial, provocando desigualdades de poder que ferem a proposta de democracia interna.

As cooperativas “de trabalho” estão merecendo atenção especial. Além de seu significativo crescimento, existe uma polêmica em torno das chamadas “falsas cooperativas”. Trata-se da má utilização da legislação cooperativista com o único propósito de facilitar os processos de terceirização ou de flexibilização das relações de trabalho. São muitos os casos em que a constituição de cooperativas, longe de ser uma iniciativa dos próprios trabalhadores embasada nos princípios da cooperação, objetiva apenas a diminuição do custo da mão-de-obra para obtenção de maiores lucros. Pode ser também, uma forma de fraudar o Direito do Trabalho. Por este motivo estão sendo demandadas, pelas cooperativas, sindicatos e entidades representativas das organizações autogestionárias, algumas alterações na atual legislação, bem como a criação de leis específicas para estas novas organizações.

Outro obstáculo a ser considerado, e que é freqüentemente apontado pelos trabalhadores, é a falta de uma cultura solidária e autogestionária, capaz de reverter a lógica capitalista, segundo a qual deve-se produzir com o fim exclusivo do lucro.

É bem verdade que as cooperativas têm sido amplamente utilizadas pelo próprio capital, como forma de cooptação, de flexibilização. Entretanto, mesmo nas organizações consideradas autênticas, que manifestam compromisso com os princípios da cooperação, encontramos contradições que merecem ser questionadas. Uma delas refere-se às possibilidades de manter relações de cooperação e solidariedade entre empreendimentos econômicos num ambiente e acirrada competição. Outro, diz respeito à fidelidade aos princípios cooperativos, com trabalhadores que historicamente agiram de forma individualizada e subordinada. No que se refere à democratização do processo produtivo, como assegurar a igualdade de participação e intervenção, dentro de uma cultura hierarquizada e burocratizada? Além destas, quais as reais possibilidades de trabalhadores com baixa escolaridade e qualificação, administrarem um empreendimento produtivo? Em que medida a igualdade entre os sexos será alcançada pelo desenvolvimento das relações de gênero?

O objetivo deste estudo é verificar como estão sendo desenvolvidas as relações de trabalho numa cooperativa de produção autogestionária, considerando-se as relações pedagógicas e as relações de gênero.

As indagações indicadas, serão discutidas a partir da hipótese fundamental deste trabalho: o grande potencial educativo do qual são portadoras as cooperativas

que estão implementando uma gestão mais participativa e igualitária, na medida em que possibilitam, e até mesmo exigem, por meio do trabalho autogerido, o exercício cotidiano da negociação, da argumentação, da troca, da solidariedade, enfim, das ações que embasam a democracia.

\* \* \* \* \*

O caminho percorrido pela investigação apoiou-se nos seguintes passos metodológicos : inicialmente foi realizado um mapeamento das cooperativas existentes, com ou sem registro oficial, no estado de São Paulo, efetivado por meio de informações junto à entidades representativas, como Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo – OCESP; Associação dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG; Sindicatos e Incubadoras Universitárias. Neste levantamento foram estabelecidos critérios como: experiências localizadas no Estado de São Paulo; que, de alguma forma, demonstrassem compromisso com os princípios da cooperação e da autogestão, não obstante as contradições e dificuldades sempre presentes; criadas na última década e com expressivo número de mulheres. Seleccionadas algumas cooperativas, foi realizada uma sondagem preliminar (visita, observação e entrevistas) em uma delas, objetivando elucidar, ampliar e comprovar, o atendimento aos critérios estabelecidos. Entretanto, ao sistematizar os dados empíricos, a complexidade desta escolha foi evidenciada, pois a cooperativa visitada, não indicou sinais de compromisso com o cooperativismo e com a autogestão. Observando com maior cuidado sua organização interna, seja relativa ao processo de trabalho seja relativa à gestão, emergiram nítidos aspectos de uma organização nos moldes de uma empresa convencional, conduzida por um único “gerente” e portanto, com absoluta centralização das decisões, ausência de qualquer participação dos trabalhadores, mesmo nas instâncias de discussão e rigidez na divisão das tarefas, especialmente, no tempo estabelecido para a execução das mesmas. Os princípios cooperativos neste caso, parecem ter sido adotados pela conveniência das circunstâncias especialmente no que concerne à eliminação dos direitos trabalhistas.

Após a constatação de que a cooperativa selecionada, não atendia aos critérios estabelecidos, foi necessário rever, repensar, voltar à teoria e precisar melhor o

significado de tais critérios. A idéia central que permeou a construção destes, pode ser sintetizada na autenticidade da organização. O estudo proposto só teria sentido, se a cooperativa escolhida demonstrasse algum nível de comprometimento com valores democráticos, igualitários, solidários e participativos. Não obstante as dificuldades, contradições, e resistências que certamente poderão colocar em dúvida o caráter destas organizações, a autenticidade, assim reconhecida, era condição da qual a pesquisa não poderia prescindir.

Uma nova sondagem foi realizada e, observados os critérios estabelecidos, foi selecionada a cooperativa mais adequada. A partir do referencial teórico, foi elaborado o *Roteiro e Campo*, anexo, contemplando , observação do cotidiano de trabalho, realização de entrevistas com trabalhadores e trabalhadoras de diferentes funções, setores, posição hierárquica, para as quais houve a colaboração de um Auxiliar de Pesquisa, coleta de documentos e registro fotográfico.

No decorrer da pesquisa de campo, uma outra demanda se faz necessária. Não havia dados sistematizados ou registrados, sobre a escolaridade dos cooperados, informações particularmente importantes para a cooperativa. Desta forma, foi incluída, dentre as atividades de campo, o *Levantamento Educacional dos Cooperados*, anexo, possibilitando obter, de forma mais detalhada, informações sobre a trajetória escolar dos trabalhadores. A partir do referencial teórico e de posse dos dados empíricos, foram elaborados, a análise e o texto, que está organizado em três capítulos.

O primeiro, apresenta o contexto de mudanças no desenvolvimento capitalista, enfatizando a passagem do fordismo/taylorismo, para relações de trabalho flexibilizadas e precarizadas. Ressaltando os efeitos das políticas econômicas brasileiras da década de 90, de forma especial, o desemprego e a crise do setor têxtil, indica as estratégias de reação dos trabalhadores, sejam cooperativas ou empresas de autogestão, que a uma só tempo, interrogam e acatam a organização capitalista. Nesta retomada do cooperativismo, é de fundamental importância a significativa presença das mulheres. Estando difundidas nacionalmente e apresentando variada tipologia, as cooperativas constituídas a partir de 1990, trazem consigo muitos desafios mas também, indicativos de mudanças das relações de trabalho.

A partir do crescimento das organizações cooperativas, será abordada no Capítulo II, a crise empresarial que possibilitou a criação da Cooperativa Nova

Esperança. Tendo na manutenção do emprego sua principal motivação, o processo de constituição deste empreendimento exigia rápidas decisões, fato que dificultou sobremaneira a discussão sobre o significado desta iniciativa, colocando para os trabalhadores sérios obstáculos, dentre eles a escolaridade e a qualificação. O caminho percorrido para entrada e saída dos trabalhadores desta organização apresenta peculiaridades, merecendo destaque, as exigências, para ingresso no quadro de cooperados, relativas à qualificação. Vivenciando uma trajetória permeada por dificuldades de diferentes naturezas, especialmente, políticas e educacionais, dois grandes desafios fizeram-se presentes, desde o início: a polêmica participação do sindicato, que mediando as negociações, defendeu os interesses dos patrões; e a assessoria por ele indicada, que revelou-se prejudicial aos interesses do projeto cooperativo. Todas estas dificuldades reafirmam o desempenho das entidades assessoras considerado vital para o desenvolvimento das novas cooperativas.

O último capítulo, enfoca o processo, a organização e a gestão do trabalho. Partindo das características principais dos cooperados relativas ao lugar que ocupam no processo produtivo, especialmente, escolaridade e qualificação, são evidenciadas as diferentes visões relatadas sobre a educação. Analisando a organização do trabalho, exercido majoritariamente pelas mulheres, observa-se que permanece a histórica e conflituosa divisão entre trabalho manual e intelectual, bem como a divisão sexuada das tarefas. Indicando a política de remuneração do trabalho, é ressaltado o principal conflito político desta organização, qual seja, os valores das retiradas. Analisando o controle do trabalho, denominado neste caso, *regulação do trabalho*, são especialmente considerados, o processo educativo que se desenvolve neste espaço produtivo, no qual homens e mulheres expressam contradições entre liberdade e disciplina; e a valorização do campo político, no qual a negociação é exercida cotidianamente.



## Capítulo 1

# CONTEXTO SOCIOECONÔMICO

*“Utopia onde se encontram associados o passado que não se nega, mas se combate enquanto destino, e o futuro que se aceita, principalmente como perspectiva.”*

*Lúcia Barreto Bruno*

## 1.1. Contexto internacional

O capitalismo, desde seu início, desenvolve-se através de um processo dinâmico de transformações e mudanças, tanto para atender aos interesses próprios de sua lógica, como para responder às suas contradições. Insere-se nessa dinâmica o conjunto das relações econômicas, políticas e sociais que determinam o modo de vida das pessoas em sociedade. Essas transformações, segundo Ianni (1995), nada mais são do que um processo de *racionalização* das atividades sociais que, para se desenvolverem, expressam mudanças nas práticas sociais, nos ideais e valores.

Essas transformações caracterizam, na visão de Boaventura de Souza Santos, o tempo em que vivemos, permeado por “*inquietantes regressões*”, entre elas “*o regresso das repugnantes desigualdades sociais*”, nunca superadas (SANTOS; 2002, p. 13). Dentre as conseqüências das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, destaca Castel (1998) *o desemprego em massa e a instabilidade das situações de trabalho*.

Dados da Organização Internacional do Trabalho – OIT –, sistematizados na tabela abaixo (tabela 1), informam a taxa de desemprego em vários países da América Latina, em 2000, destacando entre os maiores índices o Uruguai, com 15,3%, e a Argentina, com 15%. Observa-se a partir desses índices que, em todos os países selecionados, o desemprego feminino é maior que o masculino. No Brasil, dados obtidos a partir da Pesquisa de Emprego e Desemprego SEADE/DIEESE não só colocam o país como portador da mais alta taxa, 17,6%, como indicam o maior desemprego das mulheres, 20,8%, acima de países como Colômbia, 19,1%, e Uruguai, 19,7%.

Delimitando o contexto focado no âmbito das relações de trabalho e nos processos produtivos, é interessante relembrar as mudanças ocorridas durante o *fordismo*, na medida em que contribuíram significativamente para a formação do cenário que hoje vivenciamos. Tais mudanças, na abordagem de Harvey (1992), ultrapassam os limites da base técnica, abarcando as relações sociais. Em seu esteio modificam-se o cenário político, o papel do Estado, a dinâmica do mercado, o comportamento das grandes corporações, a organização dos sindicatos, o modo de vida dos trabalhadores. A organização da produção é reformulada segundo os princípios fordistas de produção, caracterizada pelo aumento da produtividade através

da decomposição do processo de trabalho de acordo com os princípios tayloristas.<sup>1</sup> No fordismo, um novo tipo de sociedade seria construído através da aplicação do poder corporativo, obrigando os trabalhadores, por um lado, a adquirir a disciplina necessária para operação do sistema de linha de montagem e, por outro, tornando-os consumidores da *produção em massa*.<sup>2</sup>

**Tabela 1: Taxa de desemprego (em %) em países selecionados**

País	Total	Homens	Mulheres
Argentina (2000)	15,0	14,1	16,4
Brasil (2001)	(PED) <sup>1</sup>	14,9	20,8
	(PME) <sup>2</sup>	5,9	6,8
Chile (2001)	7,9	7,6	8,4
Colômbia (2001)	14,7	11,6	19,1
México (2001)	1,7	1,6	1,9
Paraguai (1996)	8,2	7,8	8,6
Peru (2001)	7,9	7,2	8,7
Venezuela (1998)	11,2	9,9	13,4
Uruguai (2001)	15,3	11,5	19,7

Fontes: OIT (<http://laborsta.ilo.org/cgi-bin/brokerv8.exe>) e IBGE/PME, SEADE-DIEESE/PED para Brasil. Elaboração própria.

**Notas:**

1. Pesquisa de Emprego e Desemprego/SEADE-DIEESE. Refere-se ao desemprego total da Região Metropolitana de São Paulo.

2. Pesquisa Mensal de Emprego/IBGE. Refere-se ao desemprego aberto do total de seis regiões metropolitanas (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre). Dados nacionais comparáveis aos dados internacionais.

O desenvolvimento das políticas keynesianas<sup>3</sup> associadas ao fordismo/taylorismo possibilitou um forte crescimento econômico que foi acompanhado pela melhoria dos padrões de vida no período que se segue à Segunda Guerra Mundial, até meados da década de 70. Entretanto, nesse mesmo período, é observado um forte movimento político-cultural contra o fordismo, no Primeiro Mundo, caracterizado por críticas à racionalidade burocrática. No Terceiro Mundo, as opções políticas escolhidas para sua

<sup>1</sup> Os princípios tayloristas, também chamados "Princípios da Administração Científica", foram elaborados por F.W. Taylor objetivando aumentar a produtividade do trabalho através da decomposição de seu processo, entre gerência, concepção, controle e execução, e, especialmente, decompondo o processo de trabalho e fragmentando tarefas que deveriam ser executadas em rigorosos padrões de tempo (Harvey, 1992, p. 121).

<sup>2</sup> "Produção em massa": denominação atribuída à produção durante o período da produção fordista.

<sup>3</sup> Políticas keynesianas caracterizam-se pela participação do Estado na economia.

implementação acenavam com o pleno atendimento das necessidades sociais, mas, na realidade, promoveram o aumento da desigualdade.

A crise do fordismo e do keynesianismo, na década de 70, já evidenciava a grande dificuldade para conter as contradições inerentes ao capitalismo e prenunciava a hegemonia da concepção neoliberal. O grande obstáculo identificado foi denominado *rigidez*, verificada nos investimentos de capital fixo; nos compromissos do Estado, com o aumento dos programas de assistência social e, especialmente, nos contratos de trabalho. Os problemas econômicos causados por essa *rigidez* fizeram com que o capital implantasse uma política de *racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho*.

Observa-se, na década de 70, um conturbado período de mudanças, caracterizado por reestruturação econômica, reajustamento social e político, indicativos de um novo regime de acumulação: a *acumulação flexível*. Contrastando com a rigidez anterior, inicia-se a *flexibilização* dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e padrões de consumo, das inovações tecnológicas e organizacionais. O mercado de trabalho sofre os impactos dessas mudanças, facilitadas pela fragilização do movimento sindical diante do crescente desemprego. O processo de reestruturação promove a redução do emprego regular, abrindo caminho para a crescente prática do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado, bases da chamada *precarização no trabalho*.<sup>4</sup>

A precarização das relações de trabalho invadiu o espaço social; por um lado, em função dos movimentos de expansão e recessão impulsionados pelo capital nos últimos 20 anos; por outro, através dos processos de racionalização implantados nas empresas objetivando a diminuição do contingente de trabalhadores estáveis. Os trabalhadores que permanecem empregados são apontados como mais qualificados, e as empresas subcontratadoras privilegiam formas precárias de contratação, ou seja, sem direitos e sem acesso à qualificação permanente. Essas políticas empresariais

---

<sup>4</sup> Sobre a precarização do trabalho, consultar: CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998, 611 pp.; HARVEY, David. **A condição pós-moderna. Uma pesquisa sobre a origem da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1992; SENNETT, Richard. 2000. **A corrosão do caráter: As conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Marcos Santarrita, tradutor. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2000. 206 pp.

foram substancialmente favorecidas pela desregulamentação das relações de trabalho promovidas pelos Estados nacionais (DEDECA;1997).

A lógica das grandes corporações e do capital financeiro se sobrepõe à de outros setores, na medida em que a perspectiva econômica (aumento e preservação do lucro) é central no processo de acumulação flexível. Não obstante, diante das dificuldades de crescimento e das crises financeiras, essa nova estratégia do capital atinge diretamente as relações de trabalho, promovendo a exclusão de um grande contingente de trabalhadores.

Ao lado dessas mudanças verifica-se, paradoxalmente, a permanência de várias formas de organização do trabalho, assim como o retorno ao trabalho doméstico, familiar e patriarcal. A *desregulamentação do trabalho*, - compreendida como a eliminação de leis e direitos que regulam as relações, mercado, e condições de trabalho (KREIN, 2001), na prática, se traduz num conjunto de novas regulamentações. Sugere não apenas mudanças, mas, sobretudo, nítidos sinais de continuidade, como as práticas keynesianas, por exemplo. Mesmo que a capacidade de intervenção do Estado tenha se modificado, não significa que o intervencionismo estatal tenha diminuído, pois no que se refere ao controle do trabalho, ao contrário, a intervenção do Estado é ainda maior (HARVEY, 1992).

Os movimentos de (re)organização do capitalismo atingem, de maneira profunda, todos os setores da sociedade, notadamente os trabalhadores. Observa-se, assim, a busca por novas estratégias de defesa, em concomitância com a presença de um certo consentimento, de aceitação das políticas neoliberais. Como analisado por Appay (1997), ao destacar a *flexibilidade positiva*,<sup>5</sup> existe uma forma ideológica que considera a flexibilização uma saída viável, e até mesmo necessária, para as dificuldades econômicas e sociais do momento, abrindo uma perspectiva de *futuro promissor*. De acordo com essa concepção, existe uma submissão do pensamento e das atitudes das pessoas à necessidade de atender, prioritariamente, ao setor econômico. Mesmo reconhecendo que há um preço social a ser pago, as conseqüências dessas políticas, em especial o desemprego, observa a autora, há uma grande impotência social para impedir o desenvolvimento desse processo de mudanças, considerado inexorável. Assim, desemprego, flexibilização, precarização passam a ser entendidos, no

imaginário social, como sacrifícios necessários para a modernização e o desenvolvimento econômico.

Do ponto de vista de Aníbal Quijano, a falta de emprego aliada à precariedade no oferecimento, por parte do Estado, de bens e serviços mais eqüitativos, num contexto de eliminação de direitos, favorece o surgimento de dois períodos de resistência dos trabalhadores. Um deles voltado para ações que possam assegurar a sobrevivência, outro no qual cresce a informalidade. Trata-se, na realidade, de uma conduta social resultante das próprias tendências do capitalismo (QUIJANO, 2002). *“Na verdade, são as necessidades materiais produzidas pelas tendências atuais do capitalismo e o conseqüente comportamento da realidade o que leva os trabalhadores a enfrentarem o fato de que, apenas na medida em que saiam e se libertem das regras do jogo do capitalismo e se exercitem em práticas sociais que os conduzam à reapropriação do controle do seu trabalho, dos seus recursos e dos seus produtos, bem como de outras instâncias da sua existência social, poderão defender-se melhor do capital e, inclusive, poderão aproveitar as regras capitalistas do mercado.”* (QUIJANO, 2002, p. 486)

## 1.2. O contexto brasileiro

No Brasil, as mudanças observadas na última década estão determinando o crescimento do desemprego,<sup>6</sup> estreitamente vinculado ao processo de desindustrialização, sucateamento dos serviços públicos e desorganização da ação sindical. Como advertido por Pochmann (1997), a qualidade e a quantidade do emprego da força de trabalho no capitalismo contemporâneo são determinadas pelas políticas macroeconômicas, pelo paradigma técnico-produtivo, pelas políticas de bem-estar social, pelos sistemas de relações de trabalho e pelas políticas de emprego, desenvolvidas nas últimas décadas.

---

<sup>5</sup> A “flexibilidade positiva” enfatiza o que há de novo, o que pode ser construído a partir da flexibilização social. Exerce a importante função de legitimar as atuais transformações socioeconômicas.

<sup>6</sup> De acordo com a Pesquisa Mensal de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PME-IBGE), a taxa de desemprego aberto (30 dias) para seis regiões metropolitanas (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre) passou de uma média de 3,6% em 1989 para 7,9% em 2002. A partir de 2001 uma nova metodologia foi adotada, por esta nova metodologia, a taxa de desemprego média para o ano de 2003 foi de 12,3%, um ponto percentual maior do que em 2001, cuja taxa foi de 11,3%.

Os anos 80 foram, de modo geral, caracterizados pelos ajustes macroeconômicos voltados ao pagamento da dívida externa. A crise econômica, social e política brasileira da década passada foi creditada ao modelo de desenvolvimento estatista. Assim sendo, a “terapia” proposta foi a mesma aplicada nos países de capitalismo avançado, ou seja, a privatização, a redução do aparelho de Estado por meio de cortes nos gastos públicos, as políticas monetárias contracionistas,<sup>7</sup> a abertura indiscriminada do comércio externo, a valorização cambial e a redução da participação do Estado na economia através de políticas de desregulamentação (financeira, comercial, econômica e dos mercados de trabalho). Com essas propostas, o país inicia os anos 90, caminhando em direção a políticas econômicas que pretenderam o controle do processo inflacionário e elaborando estratégias de inserção do país na economia internacional.

Dessa forma, mudanças na estrutura produtiva e no mercado de trabalho têm sido consideradas inevitáveis em função da atual orientação da política macroeconômica, ou ainda como resultado de um mercado de trabalho estruturado sob normas rígidas, sem capacidade de readaptação (MATOSO, 1997).

A conseqüência dessas medidas para o mercado de trabalho brasileiro, caracterizado por grande heterogeneidade e desigualdade, foi o crescimento do desemprego aberto<sup>8</sup> e das ocupações precárias. O período recessivo que vai de 1990 até 1992 eliminou postos de trabalho; por outro lado, a retomada do nível da atividade econômica a partir de 1993 não fez crescer o nível formal de emprego na mesma proporção. Tal resultado pode ser atribuído, em parte, às mudanças feitas pelas empresas privadas para aumentar a produtividade, notadamente na indústria, e adaptar-se ao novo quadro de concorrência intercapitalista que emergiu com a desestruturação do padrão tecnológico e de desenvolvimento. Considerando-se o contexto mais recente, a implantação do Plano Real alterou o modo de organização da economia, estimulando a intensificação do trabalho tendo em vista o aumento da produtividade, o que provocou uma diminuição de postos de trabalho, estimulada também pelas inovações tecnológicas (MATOSO, 1993; SINGER, 1997). “Neste

---

<sup>7</sup> São políticas de viés monetarista que pretendem reduzir a quantidade de moeda em circulação na economia, elevando a taxa de juros, reduzindo o nível de atividade econômica e, conseqüentemente, a inflação. Ver: MONETARISMO. In: Novíssimo Dicionário de Economia, São Paulo: Ed. Best Seller, 2000, p. 409.

<sup>8</sup> Segundo a Fundação SEADE, o desemprego aberto significa que as pessoas que procuraram trabalho de maneira efetiva, nos 30 dias anteriores ao da entrevista, não exerceram nenhum tipo de atividade nos 7 últimos dias.

*contexto, as empresas brasileiras têm de lidar tanto com a súbita competição internacional a que são expostas, quanto com a necessidade de adequar-se urgentemente à reestruturação produtiva em curso.*” (DAL RI & VIEITEZ, 1999, p. 19).

Cresce o número de empresas que, tendo prosperado muito no passado, efetuaram transações que comprometeram profundamente sua saúde financeira (Holzmann, 2000, p. 49). Um grande número de pequenas e médias empresas sofreu os reflexos desse contexto e enfrentou crises financeiras que, em muitos casos, determinaram o fechamento ou a falência das mesmas (Pochmann, 1997; Mattoso, 1997). Evidentemente, deve ser considerada, também, a especificidade de cada empresa e sua política de gestão.

Casos ilustrativos dessa crise empresarial ocorreram durante o governo Collor, que iniciou, em 1990, a implementação de uma política econômica caracterizada pela liberalização comercial e desregulamentação produtiva afetando, particularmente, o setor têxtil. Um dos principais pólos desse setor localiza-se na Região Metropolitana de Campinas, estado de São Paulo, e é formado pelos municípios de Nova Odessa e Americana.

Em Nova Odessa, local onde este estudo foi realizado, o setor têxtil, o mais importante tanto do ponto de vista econômico quanto social, representava, em 1980, 65,8% do total do produto industrial, porém em 1998, sofrendo as conseqüências das políticas macroeconômicas, essa representatividade caiu para 37,5%. O setor de fabricação de artefatos têxteis empregava, em 1998, 23% dos trabalhadores da indústria de transformação e, apesar da redução dos postos de trabalho que afetava a economia nacional, o setor têxtil de Nova Odessa continuou a ser o maior empregador do município, atingindo para o total da cadeia produtiva, em 1998, 52,6% dos empregos formais da indústria de transformação (Cano & Brandão, 2002). Contribuiu, ainda, para o crescimento do desemprego no estado de São Paulo o período de recessão que atingiu o setor de vestuário, intimamente ligado ao têxtil<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Mais detalhes sobre o processo de reestruturação do setor de confecções nos anos 90 estão em Araújo & Amorim (2002).

### 1.3. Estratégias de reação

O quadro socioeconômico descrito acima estimulou uma série de (re)ações verificadas, especialmente, nos setores populares, como também propostas acadêmicas que questionam, inclusive, o atual modelo de desenvolvimento, apontando a necessidade de ser pensado um sistema alternativo de produção. Como indicado por Quijano (2002), a crise do capitalismo, desencadeada no final dos anos 60, favoreceu o fenômeno da *marginalização*, traduzido pela exclusão do emprego assalariado, e a criação de *estratégias de sobrevivência* desses trabalhadores *socialmente excluídos* do emprego.

Marcos Arruda, por exemplo, defende que a possibilidade de enfrentar o desemprego está relacionada à decisão da sociedade de formular um projeto de desenvolvimento sustentado e comprometido com a defesa da produção e do emprego. Segundo ele, faz-se necessária uma nova articulação social, alternativa ao neoliberalismo, capaz de romper, ainda que gradualmente, com a “cultura do cada um por si”, a exacerbada competição, democratizando as relações econômicas e sociais, gerando emprego e distribuição de renda. Acrescenta, ainda, que essa construção deve contemplar também a dimensão humana, coletiva, cultivando a formação pessoal, o espírito solidário e ecológico. Considera que o trabalho é a principal atividade pela qual o homem desenvolve suas potencialidades; que este, não tendo acesso aos meios e recursos necessários ao exercício dessa atividade, não se desenvolve plenamente. Argumenta, ainda, que a expropriação dos meios de produção, da capacidade de gerir, decidir, tem submetido um grande contingente de trabalhadores ao empobrecimento, inclusive cognitivo (ARRUDA, 1997).

Recuperar esses conteúdos significa adquirir capacidade de tomar decisões, de conceber e organizar o processo de trabalho, de ter acesso aos meios produtivos. Mas não apenas o conteúdo do trabalho deve ser resgatado: valores opostos aos preconizados pelo ideário neoliberal, no qual a competição e o individualismo formam a base das relações sociais, devem ser retomados.

A realidade tem demonstrado essa necessidade. Não são poucas as alternativas que são gestadas para enfrentar o desemprego e a insegurança dele resultante. Há uma reconstrução de valores como os da solidariedade, da ajuda mútua e das ações

coletivas. Essa busca de estratégias individuais ou coletivas para combater as injustiças sociais não é recente, mas é nova a generalização de algumas experiências na América Latina e no Brasil, que estão, em alguma medida, respondendo às transformações do capitalismo.<sup>10</sup>

Observam-se, assim, diferentes experiências econômicas, envolvendo especialmente trabalhadores desempregados, que coletivamente organizam pequenos negócios, microempresas, prestação de serviços, compondo o que hoje se denomina *economia solidária*. A economia solidária pode representar a oportunidade de (re)integração desses excluídos no processo de produção, *“o que poderá recolocar a competição sistêmica, ou seja, a competição entre um modo de produção movido pela concorrência inter-capitalista e outro movido pela cooperação entre unidades produtivas de diferentes espécies, contratualmente ligadas por laços de solidariedade”* (SINGER, 1997, p. 13).

Uma outra proposta para a construção de alternativas às dificuldades vivenciadas, especialmente para aqueles que possuem somente sua força de trabalho, leva em conta a equidade e a justiça social que devem, segundo Pedro Cláudio Bocayuva, ser pensadas considerando-se a produção do excedente econômico relativamente a sua utilização pelas formas de acumulação e consumo, individual e coletivo. Assim, o bem-estar social deve ser a base para a constituição de um sistema produtivo que possibilite a difusão dos benefícios oriundos da produtividade social. De acordo com essa diretriz, *“a solidariedade e a cooperação devem ser politicamente articuladas como fatores estratégicos necessários para pensarmos os desafios da reestruturação sem perda dos vínculos que devem unir produtores, cidadãos e consumidores”*. Defende também o autor que a economia solidária pode significar a formulação de políticas e ações públicas que possibilitem a interação entre elementos da ‘economia popular’ e elementos da ‘economia competitiva’. Pressupõe a constituição de uma esfera pública de desenvolvimento local que permita a interligação entre os empreendimentos informais e o sistema público de emprego, com vistas à formulação de novas maneiras de desenvolvimento econômico local e regional e sua ligação com as políticas e mercados nacionais (BOCAYUVA, 1997). Numa perspectiva semelhante,

---

<sup>10</sup> Pesquisas realizadas pelo Programa de Economia do Trabalho – PET – informam que existiam 492 organizações econômicas populares em Santiago do Chile, em 1989. Em 1992, esse número saltou para 5.300, mobilizando 5.000 trabalhadores (CEDAL, 1994, apud Tiriba, mimeo).

defende Singer que o poder público municipal, os sindicatos, os movimentos populares têm capacidade de fornecer o apoio e o patrocínio essenciais para que os empreendimentos possam ser alavancados, atraindo sócios e fomentando a criação de instituições de apoio, como, por exemplo, o Banco do Povo, que garantiria crédito facilitado (SINGER, 1996).<sup>11</sup> Iniciativas como essa questionam a organização dos processos e das relações de trabalho, na medida em que estão sendo construídas a partir não apenas da necessidade de manter ou criar um posto de trabalho, mas da ação solidária e de valores humanitários.

Outro exemplo de iniciativas econômicas engendradas pelos trabalhadores são as Organizações Econômicas Populares<sup>12</sup> – OEPs. Estas se distinguem das microempresas na medida em que se caracterizam pelo investimento da força de trabalho, e não de capitais, apresentando formas alternativas de produção. Desenvolvendo-se nos setores populares, são iniciativas associativas organizadas de acordo com determinados objetivos, decisões e programas com o intuito de enfrentar carências e necessidades; buscam combater problemas através da ação direta, com esforço coletivo e recursos próprios; implicam relações e valores solidários; não se limitam a uma atividade, tendem a se integrar com as atividades econômicas, sociais, educativas, culturais e buscam algum nível de mudança social na perspectiva de uma sociedade mais justa (RAZETO, 1987, apud TIRIBA, mimeo).

Além dessas, outras propostas emergiram, como a *Economia do Trabalho*, que “... pode ser cabalmente compreendida somente quando em contraponto com a economia do capital... desde a ‘economia do trabalho’ o conjunto da economia é visto a partir da lógica do trabalho e de sua reprodução ampliada, confrontando essa hegemonia e afirmando a primazia dos interesses do conjunto dos trabalhadores e de suas múltiplas identidades e agrupamentos” (CORAGGIO, 2003, p. 88).

Também a *Socioeconomia Solidária* que diferencia-se da Economia Solidária na “ênfase no sentido social que deve ter a verdadeira economia – aquela que é fiel ao seu sentido etimológico – ‘gestão, cuidado da casa e’, por conseqüência, ‘dos que nela habitam’ ” (ARRUDA, 2003, p. 232).

---

<sup>11</sup> Informações mais detalhadas sobre experiências de apoio e de trabalho em empreendimentos da Economia Solidária estão em: Singer e Souza, orgs. *A Economia Solidária no Brasil – JA autogestão como resposta ao desemprego*. Contexto, SP, 2000.

<sup>12</sup> Razeto, 1993, apud Tiriba, mimeo, indica 5 tipos de atividades que fazem parte da economia popular: soluções assistenciais (mendicância, beneficência); atividades ilegais (delitos, prostituição, furtos); iniciativas individuais informais (ambulantes, serviços domésticos); microempresas, pequenas oficinas (negócios familiares) e OEPs, pequenos grupos que solidariamente se organizam para enfrentar os problemas econômicos e sociais imediatos.

Não obstante as especificidades de cada conceito, é possível observar que a solidariedade, em alguma medida presente em todas estas experiências. O presente estudo considera como iniciativas da economia solidária qualquer organização econômica gerida pelos trabalhadores que pretende diferenciar-se dos empreendimentos econômicos convencionais, fundamentalmente pela busca de maior igualdade entre os participantes e canais democráticos de participação.

É importante ponderar entretanto, que as crises econômicas caracterizadas pela precariedade ou ausência de políticas sociais, estimulam o crescimento da solidariedade que, da mesma forma, pode ser desestimulado frente ao atendimento das necessidades dos setores populares.

Deve ser lembrado, ainda, que desde o século passado estão presentes na história as ações coletivas e solidárias. Algumas delas, inclusive, contribuem para a permanência da organização capitalista. Entretanto, a partir dessas novas experiências, é possível verificar indicativos de mudanças nas relações de trabalho, que passam a ser construídas num ambiente de maior liberdade e democracia.

#### **1.4. O cooperativismo ontem**

O cooperativismo esteve, historicamente, relacionado a valores, práticas e pressupostos teóricos, que devem ser considerados ao se tentar visualizar, com maior clareza, a realidade atual dessa forma de organização. Para tanto, é importante recuperar brevemente o histórico do cooperativismo, suas idéias e seus principais precursores.

No Brasil, o cooperativismo esteve presente desde 1610 com a fundação das primeiras reduções jesuíticas. Em 1847 inicia-se o movimento cooperativista com a criação, por Maurice Faivre (seguidor das idéias de Fourier), no Paraná, da Colônia Tereza Cristina, organizada de forma cooperativa (SCHMIDT & PERIUS, 2003).

Quanto a sua origem, a experiência considerada símbolo para a organização cooperativa data de 1844, na Inglaterra, ocasião em que um grupo de operários de tecelagens se uniu com o objetivo de encontrar uma alternativa para o desemprego causado pela introdução do tear mecânico. Os trabalhadores qualificados das manufaturas, sofrendo com a competição dos empregados das fábricas, sem

qualificação, e com os preços mais baixos dos produtos industrializados, fundaram um armazém de gêneros de primeira necessidade sob forma cooperativa – Rochdale. Cabe frisar, entretanto, que organizações similares existiram antes do século passado, como os “*grêmios*” do antigo Egito, que reuniam agricultores escravos com incentivo do Estado; as “*orglonas*” e “*tiasas*” na Grécia, responsáveis pelos enterros; os “*ágapes*” dos primeiros cristãos, que atendiam às necessidades de consumo dos seus integrantes, entre outras (RECH, 2000, p. 09). Ao longo do tempo, as cooperativas apresentaram momentos de crescimento e momentos de declínio, tendo como principal motivação a reação às crises econômicas, às mudanças no mercado de trabalho e no setor produtivo, ao crescimento do desemprego e à exclusão social. Assim, em momentos de crise econômica, verifica-se o crescimento dessa forma de organização; em outros, o seu declínio, que pode ser atribuído tanto a contextos de melhoria nas condições de vida, como também à repressão política. Ilustra essa característica, o período após a Segunda Guerra Mundial, durante o qual prevaleceu o pleno emprego nos países industrializados, possibilitando que os trabalhadores acumulassem uma série de direitos oferecidos pelo Estado de Bem-Estar Social. Num contexto como esse, observa-se o declínio do número de cooperativas (SINGER mimeo; RECH 2000).

A idéia da cooperação foi defendida por alguns teóricos importantes identificados com o pensamento comunista e/ou socialista. Por volta de 1649, já encontrávamos experiências de cooperativismo que acreditavam na possibilidade de emancipação dos pobres. Essa experiência, registrada pelo inglês Winstanley, inspirou Robert Owen (1771-1858), o grande teórico do *socialismo utópico*, cuja concepção de cooperativa significava a possibilidade de alcançar uma nova ordem econômica e social. As cooperativas seriam o início da formação de uma nova sociedade, em que a opressão do capital não estaria presente. Para tanto, a socialização dos meios de produção e a organização dos trabalhadores eram fundamentais. Na lógica de Owen, se as cooperativas produziam mais e melhor do que as empresas tradicionais, os trabalhadores certamente abandonariam um sistema que os oprimia para integrarem um sistema livre. Owen, considerado um dos precursores mais importantes do cooperativismo, defendia que a indústria poderia ser benéfica aos trabalhadores, na medida em que possibilitava o barateamento dos produtos, mas defendia, igualmente, que aquela deveria estar sob controle destes, e que deveria haver uma distribuição

equânime dos resultados do trabalho (FREIRE DE LIMA, 1992). Durante o movimento operário por ele liderado, foram fundadas centenas de cooperativas, mas com a repressão do capital houve forte declínio das lutas empreendidas pelos trabalhadores. Muitas cooperativas fecharam e o movimento cooperativista entrou em declínio, até a fundação de Rochdale, em 1844.

Além de Robert Owen, também contribuem para que o debate sobre o cooperativismo ganhe relevância no século XIX outros pensadores, tais como Charles Fourier, Charles Guide e Ferdinand Lassale. O francês Charles Guide (1847-1932) defendia a substituição do sistema capitalista por uma “república cooperativa”, seguindo a concepção proposta por Owen. Também Charles Fourier (1772-1837) e o alemão Ferdinand Lassale (1825-1864) entendiam que a cooperativa era um instrumento de luta que possibilitaria a superação do capitalismo e a conquista do socialismo. Fourier não propunha mudanças das relações de produção, mas sim uma outra forma de organizá-las. Seu modelo associativo seria o de uma cooperativa com múltiplas funções, na produção e no consumo, com possibilidades de responder aos desejos pessoais de cada um.

Outras correntes do movimento cooperativista, numa perspectiva anarquista, relacionam as cooperativas com a emancipação operária. Situando essa forma de organização do trabalho no campo da luta contra o capitalismo, estão as idéias de Pannekoek, para quem a principal tarefa da classe operária era tomar a produção em suas mãos e organizá-la, argumentando que a *ação direta* seria a forma pela qual os trabalhadores garantiriam iniciativa e decisão próprias, autonomamente (PANNEKOEK, 1977).

Os “Princípios Cooperativos” (PINHO, 1963), definidos pelos “Pioneiros de Rochdale”, sofreram algumas modificações ao longo do tempo. Quando foram proclamados, estavam acompanhados de um projeto de reforma econômica e social, cujos principais pontos relacionavam-se à:

- formação de capital, por meio das economias realizadas nas compras comuns de gêneros alimentícios, com vistas à emancipação dos proletários;
- construção de casas ou alojamentos a preço de custo;

- implantação de organizações agrícolas e industriais que produziriam diretamente e com melhores preços os produtos necessários aos operários, assegurando, concomitantemente, trabalho para os desempregados;
- educação e luta contra o alcoolismo;
- criação de núcleos de comunidades piloto para produção e distribuição dos produtos, garantindo a cooperação integral.

Absorvida pelo capitalismo, a idéia cooperativista distanciou-se de sua essência, da Doutrina Cooperativista (PINHO, 1973). Apenas em países onde a cultura coletivista era mais desenvolvida foi possível a implantação das cooperativas obedecendo aos princípios cooperativos, tal como entendidos pelos pioneiros de Rochdale. Hoje, os princípios estão assim definidos:

1. Adesão livre e voluntária;
  2. Controle democrático pelos sócios;
  3. Participação econômica do sócio;
  4. Autonomia e independência;
  5. Educação, treinamento e informação;
  6. Cooperação entre cooperativas;
  7. Preocupação com a comunidade.”
- (Schmidt & Perius, 2003, pp. 63-64)

É evidente que os Princípios de Rochdale contêm forte presença humanística, entretanto é possível verificar que, na prática, muitas experiências estão se distanciando da Doutrina Cooperativa. Dentre as várias razões, Pinho destaca a *universalidade do movimento*, que faz com que as cooperativas, ao priorizar outros objetivos, fiquem cada vez mais distantes da inspiração original. Uma outra razão para esse distanciamento é a *crescente variedade de tipos de cooperativas*. Segundo a autora, a diversificação de tipos de cooperativas não permite a transposição pura e simples do modelo inicial, que foi a cooperativa de consumo. Também o rápido avanço tecnológico, que exige profundas modificações no processo e nas relações de trabalho, contribui para que as organizações cooperativas aproximem-se do modelo de empresas comerciais, buscando modernizar-se e adaptar-se a essas estruturas econômicas. De qualquer forma, alguns doutrinadores cooperativistas vêm defendendo a reformulação da doutrina; já outros, argumentam que os princípios são “critérios de autenticidade”, e não podem ser modificados. A ACI – Aliança Cooperativista Internacional –, órgão máximo do cooperativismo mundial, embora tenha realizado estudos com vistas à

reformulação da doutrina, demonstra certa resistência em revê-la, considerando válida sua essência (PINHO,1973).

### 1.5. O cooperativismo hoje

Um breve olhar sobre o presente momento histórico revela, ao lado de um intenso processo de precarização social, o crescimento significativo das organizações cooperativas. Estão aumentando numericamente, com distintas propostas de organização da produção e do trabalho, apoiando-se em diferentes matizes ideológicas. A partir de 1970, no contexto já analisado de reestruturações, intensificou-se o desemprego. Aliados aos efeitos da globalização, esses fenômenos contribuíram para a retomada do cooperativismo, especialmente no Brasil, a partir de 1990.

O novo cooperativismo reafirma, de acordo com Singer, valores ligados ao ideário socialista, quais sejam: *“democracia na produção e distribuição, desalienação do trabalhador, luta direta dos movimentos sociais pela geração de trabalho e renda, contra a pobreza e a exclusão social”* (SINGER, mimeo, p. 26).

São variadas as formas originárias das cooperativas. Encontramos experiências oriundas da falência ou fechamento da antiga empresa; experiências formadas a partir da decisão espontânea dos trabalhadores que buscam sobreviver de forma autônoma com os rendimentos de pequenas produções ou prestação de serviços; experiências fomentadas pelo Estado, como alternativa política de geração de emprego e renda e, ainda, experiências oriundas das Incubadoras de Cooperativas e, mais recentemente, organizadas juntamente com as respectivas entidades sindicais.

Relativamente às suas relações internas, especificamente no que concerne à gestão, Albuquerque indica várias dimensões: uma dimensão humana traduzida na preocupação com os trabalhadores; uma dimensão racional traduzida na necessidade de eficiência econômica. Outro aspecto considerado é relativo à legitimidade junto aos grupos da comunidade, ou seja, os associados e os consumidores; e a última dimensão relativa à continuidade e/ou perenidade, traduzida na necessidade de desenvolvimento e manutenção do ‘saber tecnológico’ capaz de satisfazer clientes e assegurar o crescimento da organização (ALBUQUERQUE, 1998, p. 68).

As experiências nascidas na última década trazem consigo muitas das características encontradas nas cooperativas do século passado, pois representam uma iniciativa das camadas populares para enfrentar as péssimas condições socioeconômicas. Entretanto, revelam algo de novo na medida em que procuram responder às atuais transformações das relações de trabalho, à reestruturação produtiva e aos novos paradigmas tecno-produtivos. Estão propondo um modelo de organização diferente do tradicional, elaborado por meio de uma visão crítica da Doutrina Cooperativista e colocam-se como possíveis alternativas à organização econômico-social. Representam uma proposta de inclusão, uma tentativa de reintegrar os desempregados, precarizados e excluídos, estimulam a constituição de redes para melhor intercâmbio da informação e procuram integrar-se ao desenvolvimento local ou regional. Podem ser caracterizadas pela autogestão, pela forte preocupação com a incorporação de novas tecnologias e nascem, fundamentalmente, da ação de trabalhadores desempregados, ou que perderam a condição de assalariados. Esse conjunto de características abre uma perspectiva de superação da dimensão puramente econômica, valorizando o desenvolvimento humano.<sup>13</sup>

Embora muitas dessas experiências estejam à margem das normas e legislações, deve ser ressaltado que, espontaneamente, aproximam-se mais dos princípios seculares do que muitas das cooperativas “oficialmente registradas”. A informalidade dessas cooperativas pode trazer-lhes prejuízos, mas possibilita, por outro lado, grande capacidade de adaptação aos novos padrões socioeconômicos. Dentre os prejuízos dessa informalidade, os mais importantes são as barreiras para concessão de créditos, essencial para a alavancagem do negócio, e a incapacidade de modernização tecnológica.

Dentre as peculiaridades das organizações cooperativas mais recentes, deve ser destacada a presença de um grande número de mulheres. As trabalhadoras inserem-se nessas organizações, nas mais variadas atividades, especialmente as costureiras ou domésticas, passando a ocupar as mais diferentes funções, desde trabalhos precários, até lideranças mais expressivas, e funções de diretoria e presidência. Na COOPCICLA, Cooperativa de Reciclagem de Santo André, fundada em 27 de fevereiro de 1999, a organização do grupo em torno da idéia foi realizada por uma mulher, que continuou

---

<sup>13</sup> Sobre as características das organizações econômicas mais recentes, consultar: TIRIBA, Lia Vargas. *Organizações Econômicas*

exercendo importante liderança política após a constituição da diretoria; na COOTRADASP, Cooperativa e Trabalho do Estado de São Paulo, fundada em setembro de 1995, realizando desde essa data serviços de limpeza, portaria, telemarketing, entre outros, as mulheres estão nas funções de limpeza, predominantemente, e não participam da gestão cooperativa, apesar de serem em maior número. Chama a atenção o fato de que, em muitas cooperativas de confecção, o número de mulheres chega a 95% do total de cooperados, como observado na COOPERJEANS, localizada na cidade de Avaré, estado de São Paulo.<sup>14</sup> Já no setor rural, especialmente nas cooperativas ligadas ao Movimento Nacional dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST –, verifica-se um contingente de cooperados predominantemente masculino. Essa constatação indica que qualquer investigação acerca do trabalho cooperativo deve contemplar a dimensão de gênero. Uma outra razão que confirma a importância da perspectiva de gênero diz respeito a vários estudos sobre a organização social do trabalho, nos quais categorias até então dominantes, como o lugar específico da empresa, ou a dicotomia entre fordismo/especialização flexível, não estão respondendo às múltiplas configurações que estão ocorrendo *com e no* trabalho, exercido tanto por homens como por mulheres. De modo geral, as pesquisas sobre novos modelos produtivos, gerenciais, organizacionais, especialização flexível, realizadas no contexto da reestruturação produtiva, informam a realidade de forma generalizada, levando em conta apenas *o trabalhador*. Desconsideram, assim, as diferenças dos lugares ocupados por homens e mulheres, e suas especificidades (HIRATA, 1998).

## 1.6. Outras concepções

Não apenas os teóricos identificados com o socialismo e o anarquismo defenderam cooperativas. Também os liberais viam nessas organizações uma possibilidade de corrigir os desvios do sistema capitalista, minimizando os efeitos causados pelo grande poder de concentração do capital. Essa é a concepção que

---

*Populares: Desvelando contradições e desafios de estratégias populares de geração de trabalho e renda.* (mimeo).

<sup>14</sup> Maiores informações sobre experiências cooperativas no Estado de São Paulo verificar: Vieitez, C.G. & Nakano, M. Significado e Tendências da Economia Solidária no Brasil. FUNDAÇÃO UNITRABALHO, São Paulo: 1999.

influenciará o desenvolvimento de cooperativas no Brasil. No entanto, nas muitas organizações formadas com base no ideário liberal, somente foi possível constatar a permanência da concentração de riqueza e de poder, à semelhança das organizações capitalistas. Na tentativa de resolver esse problema, outras experiências cooperativas propunham a eliminação do lucro, que se deveria efetivar através da retenção do excedente e através do retorno das sobras. Propunham também eliminar a concorrência interna, promovendo a distribuição mais equitativa dos bens e produtos. Nos países de tradição democrática, como Suécia, Noruega e Israel, por exemplo, as cooperativas assumiram esse caráter mais participativo (RECH, 1995).

Hoje, diante da diversidade de experiências, muitas delas parecem contribuir, com base em estudos recentes, para a redefinição da concepção de propriedade, de processos decisórios e de apropriação dos resultados do processo de trabalho. Assim, no debate atual, encontramos autores que entendem as organizações cooperativas como associações de pessoas com três características básicas: a *propriedade cooperativa*, que determina que seus usuários são seus proprietários e não aqueles que detêm o capital; a *gestão cooperativa*, que concentra o poder de decisão nas mãos dos associados e a *repartição cooperativa*, garantindo que a distribuição do lucro seja feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações desta. Nessa linha de análise, as cooperativas possuem o caráter de *empresa associada*, na medida em que englobam duas dimensões: uma associação voluntária de pessoas que irão constituir uma sociedade, e um empreendimento comum por meio do qual essa sociedade irá alcançar seus objetivos (PANZUTI, 1996).

A empresa cooperativa é considerada uma unidade de produção provida de uma dimensão econômica e social. Tais empreendimentos possuem a característica da *pluridimensionalidade*, uma vez que, simultaneamente, combinam aspectos de associação e de empresa (DESROCHE, 1976, apud PANZUTI, 1996)

## 1.7. Tipos de cooperativas

Existem vários tipos de cooperativas em funcionamento na atualidade: *cooperativas de consumo*, de propriedade dos clientes, que vendem bens e serviços de

qualidade e com o menor preço porque não visam a lucro (cooperativas de saúde, escolas cooperativas, cooperativas de crédito, etc.); *cooperativas de comercialização*, formadas por pequenos e médios produtores ou coletores, que vendem a produção dos sócios e compram matéria-prima e equipamentos; *cooperativas de produção*, que são empresas de produção coletiva, dentre as quais encontram-se também as *cooperativas de trabalho ou de serviços* (SINGER, mimeo, p. 25). De acordo com a classificação da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB –, as cooperativas de trabalho constituem-se a partir de um grupo de profissionais de áreas diferenciadas, que prestarão serviços para terceiros e as cooperativas de produção organizam todo o processo produtivo.

As formas legais e/ou jurídicas de classificar as cooperativas não dão conta das especificidades dessas organizações e lhes conferem outra tipologia, a partir de seus princípios constitutivos. Nessa perspectiva, encontramos na literatura cooperativas denominadas *autênticas*, assim definidas pelo fato de indicarem compromisso com os princípios cooperativos, e, portanto, cultivando valores fundamentais como o coletivismo, a participação, a autogestão, a solidariedade, a democracia.<sup>15</sup>

Além do respeito a esses princípios, evidencia Singer que “*nenhuma cooperativa é autêntica se ela não for o resultado da vontade livre e consciente de seus membros*” (SINGER, mimeo, p. 26). Acrescenta que as cooperativas consideradas *verdadeiras*, além de defenderem os interesses dos seus sócios, devem exigir certa remuneração pelos serviços dos mesmos, incluindo todos os direitos trabalhistas assegurados aos trabalhadores assalariados. Adverte, ainda, que a única diferença entre uma *cooperativa autêntica*, fiel aos princípios cooperativos e uma *falsa cooperativa*, é de caráter subjetivo. Apenas o compromisso efetivo das pessoas envolvidas é que poderá dar este ou aquele caráter à organização, podendo inclusive mudar esse caráter no decorrer do tempo. Sendo uma *empresa comunidade*, a cooperativa não deve ser apenas um meio de sobrevivência, mas pode representar a possibilidade de uma nova forma de vida, ao estabelecer relações que vão além do espaço da produção. Acrescenta, entretanto, que a assessoria proposta pelas Incubadoras,<sup>16</sup> discutindo e apresentando os princípios cooperativos, abre a perspectiva de que tais valores sejam

---

<sup>15</sup> Os princípios do cooperativismo autêntico referem-se aos princípios que nortearam a constituição das primeiras cooperativas de trabalhadores, em especial a de Rochdale.

respeitados efetivamente, uma vez que, de modo geral, essas orientações são bem aceitas pelos trabalhadores. Argumenta, ainda, que não basta oferecer cursos, assessoria e conscientização; o que dará vida a um projeto de organização cooperativa é o vínculo existente entre a sobrevivência das pessoas envolvidas no projeto e a prática dos princípios cooperativos. Em muitos casos, a criação de uma cooperativa pressupõe mais que uma alternativa econômica, significa um novo projeto de vida (SINGER, mimeo).

Paralelamente a essas iniciativas, há experiências cooperativas que não possuem o menor compromisso com tais princípios. Como analisado por Albuquerque, a prática do cooperativismo tem sido utilizada pelo setor empresarial desconsiderando ou desviando a concepção fundamental da proposta, que vincula diretamente formas de organização da produção às relações sociais delas advindas. Numa perspectiva exclusivamente gerencial, a cooperação pressupõe um modelo de desenvolvimento determinado internacionalmente, no qual a autonomia das cooperativas condiciona-se à maior ou menor inserção das mesmas no sistema econômico. Pressupõe, também, a neutralização dos conflitos entre diferentes atores, uma vez que os sindicatos encontram maior dificuldade de ação. Acrescenta o autor que os acordos e parcerias, muito em moda, são, ainda, uma forma de compensar as deficiências tecnológicas de algumas organizações, tendo a realidade demonstrado que, na prática, o poder de decisão permanece concentrado na empresa gestora. Até mesmo a concepção taylorista se mantém, na medida em que permanece o fracionamento da empresa na forma de um conjunto de entidades autônomas que se inter-relacionam por meio de uma rede de cooperação técnica. Adverte, ainda, que a complementaridade que se dá entre os parceiros limita-se ao plano vertical, havendo, em lugar de integração, apenas uma troca de experiências que se somam. Em outras palavras, permanece a hegemonia da organização tipicamente capitalista. Salienta que a co-gestão está sendo amplamente utilizada como forma de gestão, diferindo-se significativamente da autogestão, que pressupõe regras para uso do poder, de controle e de decisão elaboradas coletivamente. *“A autogestão formula-se como uma estratégia de liberação, enquanto a co-gestão consiste numa metodologia administrativa e numa relação desigual entre os parceiros ou atores sociais.”* (ALBUQUERQUE, 1998, pp. 65 - 67).

---

<sup>16</sup> Maiores detalhes sobre o trabalho realizado pelas Incubadoras de Cooperativas estão no Cap. II, tópico 5.

Essas estratégias, recentemente implementadas no âmbito da gestão empresarial, pretendem assegurar, por um lado, maior produtividade do trabalho, e, por outro, aumentar as condições de competitividade das empresas. Entretanto, as propostas de parceria e acordos de cooperação podem significar, na prática, novas formas de dominação mais apropriadas à atual conjuntura econômica, pois, especialmente no Brasil, continuam muito presentes as formas tradicionais de controle da força de trabalho (ALBUQUERQUE; 1998).

Cooperativas que apenas se valem de brechas legais para usufruir incentivos ou para rebaixar o custo dos encargos sociais são chamadas *falsas cooperativas*, ou *coopergatos*, característica recorrente entre as cooperativas denominadas *de trabalho* ou *de mão-de-obra*, e que estão merecendo atenção especial. Tais mecanismos têm sido amplamente utilizados para a organização das *falsas cooperativas*, na medida em que possibilitam a utilização da legislação cooperativista com o único propósito de facilitar os processos de terceirização ou de flexibilização das relações de trabalho. São muitos os casos em que a constituição de cooperativas, longe de ser uma iniciativa dos próprios trabalhadores embasada nos princípios da cooperação, objetiva apenas a diminuição do custo da mão-de-obra para obtenção de maiores lucros. Pode ser, também, uma forma de fraudar o Direito do Trabalho.

Nas falsas cooperativas, são reproduzidas as mesmas relações de trabalho historicamente presentes nas empresas capitalistas, caracterizadas pelo forte controle hierárquico e pela subordinação. Cabe ressaltar, inclusive, que muitas dessas experiências, ao se valerem dos princípios cooperativos, elevam o nível de exploração e a intensidade do trabalho para limites além dos encontrados nas empresas convencionais.

Contudo, definir com precisão o grau de autenticidade dos empreendimentos cooperativos criados nas últimas décadas não é tarefa fácil, pois este varia de acordo com as especificidades de cada experiência. Estão considerados aqui, como indicadores essenciais do caráter democrático desses empreendimentos, os valores apontados por Schmidt & Perius: *auto-ajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade*, além dos valores éticos da *honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros* (SCHMIDT & PERIUS, 2003, p. 63). De modo geral, esses valores possibilitam diferenciar o

*cooperativismo tradicional*, cujo ordenamento jurídico deu-se por meio da intervenção do Estado (1938-1988), do *cooperativismo autogestionário*, criado na nova era cooperativa, a partir da Constituição de 1988 (SCHMIDT & PERIUS, 2003, p.64).

A autenticidade ou não das novas cooperativas tem gerado polêmica no debate social e acadêmico, tendo em vista a possibilidade de precarização das relações de trabalho oferecida, predominantemente, pelas falsas cooperativas. Não obstante as mazelas sociais advindas dessa precariedade, e que de fato merecem ser combatidas, deve ser lembrado que a realidade atual dessas organizações é muito mais complexa, exigindo que o problema seja analisado de forma a contemplar suas múltiplas faces. Pressionadas pelos interesses do capital e, de modo geral, enfrentando grandes dificuldades relativas à formação educacional dos cooperados, as cooperativas passam atualmente por momentos difíceis que, em muitos casos, impedem a efetivação, em curto prazo, de seus princípios embasadores. São esses princípios que determinam, num primeiro momento, a autenticidade ou não das organizações cooperativas. Assim sendo, ao se estabelecerem critérios para identificar o caráter dessas organizações, o primeiro deles diz respeito ao compromisso destas com os princípios cooperativos. Uma vez não respeitados na prática, as cooperativas são classificadas como *falsas*. No entanto, essa polarização na forma de identificação não leva em conta que mudanças de valores culturais resultam de um processo de aprendizagem e de experimentação, desenvolvido ao longo do tempo, processo este que muitas experiências ainda não vivenciaram. É comum encontrarmos cooperativas cujo compromisso com tais princípios existe, mas pressionadas pelos interesses do mercado, pela cultura do trabalho competitivo, hierarquizado, individualizado, lutam cotidianamente para romper essas práticas e implementar, de fato, os princípios cooperativos.

Outra polêmica refere-se à estrutura de direitos e proteção social conquistados por meio do trabalho assalariado e que não são previstos na legislação cooperativista. O trabalho assalariado garantiu, sem dúvida, uma série de benefícios, estatutos, que hoje estão sendo eliminados. Porém, não havendo grandes perspectivas de retomada da relação assalariada em curto prazo e, tendo em vista a possibilidade de crescimento do trabalho cooperativo, torna-se necessária a busca de mecanismos legais, políticos e jurídicos que assegurem, aos cooperados, direitos e proteção social. Cabe lembrar, ainda, que possíveis caminhos para resolver o grave quadro de desemprego estão

intimamente ligados ao crescimento econômico, ao investimento, em última instância, ao desenvolvimento do capitalismo. Tais requisitos não são visíveis no cenário político nacional, e o emprego nos moldes capitalistas está diminuindo. Não é possível, então, deixar de reconhecer que as cooperativas têm possibilitado a manutenção ou até mesmo a criação de centenas de postos de trabalho, proporcionando a inclusão de um expressivo contingente de trabalhadores.

Se, por um lado, as cooperativas estão permanentemente sob o risco de se transformarem em empresas capitalistas, por outro indicam possibilidades concretas de melhoria na qualidade de vida e de construção de uma nova cultura do trabalho. Para tanto, necessitam encontrar mecanismos reais não só de sobrevivência, mas de elaboração de uma nova racionalidade, de uma nova sociabilidade.

\* \* \* \* \*

O contexto socioeconômico sintetizado acima favoreceu o crescimento das cooperativas, que estão difundidas nacionalmente.<sup>17</sup> Para compreender melhor sua dinâmica interna, traduzida nas relações de trabalho e no aprendizado cotidiano que está sendo construído por homens e mulheres, foi selecionada a *Cooperativa Nova Esperança*, que será apresentada a partir de agora.

*“Eu não entendia, assim mesmo, de cooperativa eu não entendia bem. Aonde os meus pais moram, no nordeste, eu trabalhava assim mais de agricultura, quase que uma cooperativa, mas não era totalmente uma cooperativa, mas dividia, sabe, todo mundo trabalhava junto e dividia tudo igual né. Era quase uma cooperativa, mas não era”.*  
(Cooperada do setor de Enrolamento – 23/05/2002)

---

<sup>17</sup> De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB –, existem 13 ramos de atuação das cooperativas: Agropecuário; Consumo; Crédito; Educacional; Especial; Infra-estrutura; Habitacional; Mineral; Produção; Saúde; Trabalho; Turismo e Lazer; e Transporte de Cargas e Passageiros.

## Capítulo 2

# A CRIAÇÃO DA COOPERATIVA

*“Utopia é o desejo de alteridade, é convite para a transformação que constrói o novo, é a busca da emancipação social, é a conquista da liberdade. Utopia não é um conceito nem um quadro teórico, mas uma constelação de sentidos e projetos. A verdadeira utopia é a visão crítica do presente e dos seus limites e uma proposta para transformá-lo positivamente.”*

*Antonio David Cattani*

## 2.1. O lugar de onde falamos

Acompanhando o crescimento das cooperativas verificado no país, é possível localizar o mesmo fenômeno no interior do estado de São Paulo. Dados da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB indicam que, em 1997 haviam 871 cooperativas registradas com 1.877.579 cooperados. Em dezembro/2002 o número de cooperativas era de 977, abrangendo 2.352.216 cooperados. Este crescimento relaciona-se também às características de cada região<sup>18</sup>. Na Região Metropolitana de Campinas, onde está localizado o pólo têxtil mais importante do estado, o aumento do número de cooperados é reflexo, sobretudo, da crise do setor, verificada na década de 90, período em que várias empresas de fiação e tecelagem sofreram sérias dificuldades financeiras, em função das medidas econômicas do governo Collor.

Especificamente na Região Administrativa de Campinas, a crise do setor têxtil agravou sobremaneira o desemprego, abrindo espaço para que os projetos cooperativos viessem à tona.

*“É, a gente tinha já, na região, né, essa idéia de cooperativismo, já estava sendo [focalizada], já se sabia, a gente percebia algumas empresas que poderia estar sendo transformada em cooperativa.” (Cooperado do Depto de Recursos Humanos – 23/05/2001)*

Nova Odessa<sup>19</sup>, município localizado nesta região, com 43.407.000 habitantes<sup>20</sup>, compõe com os municípios de Americana e Santa Bárbara D’oeste o pólo têxtil da região. Sua economia está baseada na produção industrial, predominando a tecelagem, além de fiação e confecção. Embora em 2001 o setor do Comércio contasse com 237 estabelecimentos, é o setor da Indústria que concentra o maior número de trabalhadores formais, 7.517. No início da década de 90, período em que os ajustes macroeconômicos promoveram a eliminação de postos de trabalho, havia 7.850 empregos ocupados. Aprofundando-se a crise, este número caiu para 6.078 em 1995,

---

<sup>18</sup> Em 2000 o Estado de São Paulo possuía 36.969.476 habitantes e a Região Metropolitana de Campinas 2.333.230 habitantes, (Cano & Brandão, 2002).

<sup>19</sup> O município de Nova Odessa está localizado à 120 km de São Paulo, 22 Km de Campinas, possui uma área de 84 km<sup>2</sup>, foi emancipado em dez/1958 e efetivamente instalado em jan/1960. (Cano & Brandão, 2002)

chegando em 2001 com 7.517 empregos ocupados. É neste espaço que nasceu a Cooperativa Nova Esperança – CONES.

## 2.2. Os primeiros passos para a criação da cooperativa

Uma antiga empresa de fiação, localizada no município de Nova Odessa, passava por grave crise financeira a partir de 1995, manifestada inicialmente na queda das vendas. Pagamentos de quase 1000 funcionários e fornecedores foram atrasados, e não foi efetuado o depósito do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS. Questionados sobre as origens da crise, os cooperados relatam que, do ponto de vista dos diretores da empresa, foi a conjuntura econômica do país; mas do ponto de vista dos diretores da cooperativa, além da crise, faltou vontade e garra para enfrentar o problema. Além das razões determinadas pelo contexto macro-econômico, havia também problemas com a política administrativa da empresa. Desta forma prédios e instalações foram sendo sucateados, ocorreram demissões, queda na produção, havendo a suposição inclusive, de que houve desvio de capital financeiro para outra finalidade que não os compromissos da empresa, especialmente os encargos trabalhistas.

*“Segundo a nossa [visão], falta de vontade que eles tinham de brigar no mercado mesmo, de modernizar o parque industrial deles, pela falta de vontade de competir realmente. É o que eu imaginei. Então, como eu falei, eles deixaram isso sucatear, prédios e máquinas, todo o parque deles foi sucateado e aquilo que eu te falei, nós imaginamos que eles começaram a pegar verba para eles para outras finalidades...” (Cooperado da Administração – 10/04/2000).*

A S/A Têxtil Nova Odessa, em períodos de estabilidade econômica e administrativa, prosperou, chegou a ter 1200 funcionários, a produção não parava

---

<sup>20</sup> Dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE relativos ao ano de 2002.

mesmo nos finais de semana e feriados. Possuía um clube recreativo<sup>21</sup> para o lazer dos funcionários, e chegou a ter, até a década de 60, uma cooperativa de consumo. No final da década de 90, já com sintomas da crise, contava com 600 funcionários, pois neste período foram sendo paulatinamente despedidos os trabalhadores.

*“Eles foram dispensando o pessoal porque eles trabalharam o fechamento da fábrica uns 3 anos antes, já queriam fazer isto.” (Cooperado da Coordenação da Produção – 12/04/2002)*

Nos seus momentos finais, esse número fora reduzido para 450. Apesar de estar atuando há muitos anos e, portanto, gozar de certa credibilidade junto à sociedade, há informações de que já havia, no início da década de 90, problemas de ordem financeira, agravados no decorrer dos anos e que determinaram, em 1998, o encerramento da produção.

O fechamento de uma empresa, seja pela falência ou pelo cessar das atividades, como ocorrido com a Nova Odessa, traz prejuízos, financeiros e emocionais, não só para seus operários, mas para a comunidade. Recuperando os fatos marcantes desta ruptura, foi mencionado por um dos entrevistados o estreito vínculo construído entre empresa e comunidade, e que também foi abalado neste momento. A identidade estabelecida pelo soar da sirene, que informava o horário à população, e a imagem de provedora, de “empresa mãe” constituída pelo fato de abrigar muitos moradores e familiares durante um longo tempo, estabeleceu forte identidade com a realidade local. O “apito da fábrica de tecido” não podia parar, era ele quem lembrava à população os horários de iniciar e cessar o dia de trabalho.

Este vínculo construído ao longo do tempo, não será rompido prontamente, como ilustra o depoimento a seguir, mesmo que a comunidade não perceba diferenças entre a antiga fábrica e a nova cooperativa. Uma nova identidade entre a população e a *outra fábrica* poderá ser reelaborada também ao longo do tempo, pois como já mencionado por Sennett, estes vínculos somente são possíveis em relações de longo prazo. (SENNETT, 2000).

---

<sup>21</sup> O Clube recreativo é agora, administrado pelos cooperados da CONES.

*“Ah, para você ter uma idéia, aqui era uma empresa de 50 anos. A empresa estava acostumada a acordar os moradores da cidade com a sirene. No dia que suspendeu o pessoal para trabalhar, o pessoal veio cobrar isso: ‘escuta, e aí, vai parar de tocar a sirene agora?’. Então, a identidade que a cooperativa, que todo mundo chama de tecelagem, de fiação, eles não... para eles não é cooperativa ainda, né? Mas, para lá é fiação, 50 anos que é assim. É o pai que trabalhou aqui, o filho, o neto, tem uma história aqui, né? Então, isso com a cidade aqui é... todo mundo se identifica muito bem”. (Diretor da Cooperativa – 10/04/2000)*

Os trabalhadores, muito descontentes com o atraso do pagamento dos salários e direitos, desde junho de 1998 iniciaram um processo de mobilização com algumas greves que, em agosto do mesmo ano, paralisou uma parte da produção. Esta realidade não é única ou específica desta experiência, pois uma das conseqüências diretas das crises observadas em várias empresas, é a suspensão dos pagamentos dos salários e direitos dos trabalhadores, quadro este que favorece a organização dos mesmos em torno de movimentos e greves.<sup>22</sup>

As dificuldades financeiras da empresa foram aumentando, reforçando assim, a intenção dos administradores de encerrar a produção em breve. Até este momento, os trabalhadores tinham apenas a percepção de que a empresa não estava bem, mas não estavam devidamente informados sobre os planos da direção.

A partir do comunicado oficial de que a Têxtil não iria mais produzir, e portanto, da demissão dos trabalhadores, permaneceu na empresa um grupo de 12 operários dispostos a encontrar uma saída. Solicitaram ajuda ao Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Fiação e Tecelagem que não atendeu ao chamado, alegando incapacidade técnica e política para este tipo de negociação. Recorreram então ao Sindicato dos Mestres e Contra-mestres, Sub-sede de Americana que encaminhou um

---

<sup>22</sup> Um dos casos mais ilustrativos refere-se a Cooperminas, cooperativa de extração de carvão, localizada em Criciúma – SC. Por ocasião de sua fundação em 1987, os trabalhadores que, da mesma forma, não recebiam seus salários e demais direitos trabalhistas, não só realizaram uma importante greve, como enfrentaram a polícia e montaram acampamento sobre os trilhos da RFFSA, impedindo que o transporte de carvão fosse realizado.(ANTEAG, 2000).

dirigente para assessora-los.<sup>23</sup> Este dirigente por sua vez, propôs a participação conjunta de uma organização assessora, a “*Ação, Trabalho e Capital, - ATC*”<sup>24</sup>, e ambos propuseram a criação de uma cooperativa como saída que interessaria tanto aos patrões, quanto aos trabalhadores desempregados. Os trabalhadores de modo geral, foram simpáticos à idéia de fundação da cooperativa, mesmo sem conhecer o significado real desta proposta.

Como a empresa havia manifestado a intenção de encerrar a produção, o dirigente do Sindicato dos Mestres e Contra-mestres, de quem partiu a idéia, organizou juntamente com o grupo que liderava este processo de transição, reuniões com os trabalhadores para esclarecer minimamente a idéia. Entretanto, a situação dos trabalhadores era muito difícil, frágil, na medida em que não recebiam seus salários e direitos há dois meses, e defrontavam-se com o desemprego. Aderiram a idéia sem entender bem o que ela significava, tendo prevalecido o lado positivo da proposta, qual seja, a possibilidade de manter a produção, manter os postos de trabalho, os rendimentos e de acumular sobras<sup>25</sup> ao final do ano. O momento que vivenciavam, exigia muita urgência nas decisões, de maneira que as discussões, o processo de negociação, de informação e de formação, foram prejudicados em função do pequeno tempo disponível. Discutir detalhadamente a idéia de se criar uma cooperativa, era tarefa de fundamental importância para trabalhadores historicamente assalariados, levando-os a construir sua formação para o trabalho cooperativo cotidianamente. No entanto, a urgência imposta pelo tempo dificultou inclusive, que fossem reunidos todos os ex-funcionários, para que tivessem a oportunidade de conhecer melhor o projeto cooperativo em pauta. Prevaleceu o critério legal, que estabelece um número mínimo de 20 pessoas para que seja fundada uma cooperativa.<sup>26</sup>

*“...eu acredito que não foi muito bem discutido, porque nós tínhamos uma quantidade de... para você ter uma idéia, quando iniciou a cooperativa, ela estava mais ou*

---

<sup>23</sup> Uma das primeiras medidas do Sindicato dos Mestres e Contra-mestres foi encaminhar judicialmente o pagamento dos direitos trabalhistas dos demitidos.

<sup>24</sup> Esta organização, fundada por ex-dirigentes da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG, assessorava naquela época, 12 empresas em processo de implantação de projetos autogestionários.

<sup>25</sup> Tendo os empreendimentos cooperativos uma legislação própria e diferente da organização jurídica das empresas, os valores acumulados no final do ano fiscal são denominados “sobras” e distribuídos entre os cooperados de acordo com as disposições estatutárias.

<sup>26</sup> De acordo com a Lei 5.764/71, é necessário o número mínimo de 20 pessoas para se fundar uma cooperativa.

*menos com 127 sócios e a massa dos empregados era de uns 450. Havia uma diferença muito grande ainda, né? Havia muitas pessoas fora, né? Então, à medida que foi feita esta reunião, porque aqui nós temos um clube, uma sede ali, então nós temos um espaço que cabe bastante gente. Então, o pessoal foi convocado para participar da discussão. Quando se percebeu que já tinha um grupo de 100, 150 pessoas participando, perdeu-se o interesse de correr atrás de mais gente, já estava de bom tamanho, né?” (Cooperado do Depto de Recursos Humanos – 23/05/2001)*

O que deveria constituir-se num processo de discussão, avaliação e construção de um projeto, transformou-se em opção, para alguns e aceitação, para outros. A maioria dos trabalhadores, 70% de acordo com os entrevistados, não entendeu exatamente o significado da proposta, não sabiam o que realmente é uma cooperativa, quais as implicações de um projeto como este, etc.

*“Por que a gente tinha, sabia falar em cooperativa agrícola, já teve aqui na cidade, há algum tempo atrás, mas o pessoal mais novo nem chegou a conhecer essa cooperativa, hoje ela quase não existe” ... (Cooperado da Coordenação da Produção – 12/04/2002)*

Informam que os mais instruídos, ou aqueles que compunham o grupo de lideranças, detinham maior conhecimento. Já os trabalhadores da produção, do chão-de-fábrica entenderam menos, e de certa forma, confiaram nos colegas mais capacitados. Delegar aos colegas com maior escolaridade, maior poder de oratória, maior capacidade de liderança a responsabilidade pelas decisões, é uma característica que acompanha as relações entre estes trabalhadores até os dias de hoje. Recente estudo realizado sobre as cooperativas criadas a partir da Wallig, (empresa de produção de fogões domésticos) em Porto Alegre, analisa com profundidade os limites à participação nas discussões e decisões, impostos aos trabalhadores pela incapacidade de manifestação pública: *“A manifestação pública, por meio do uso da*

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

Sem dúvida, a grande motivação, recorrentemente constatada, para a criação das novas cooperativas, é a manutenção dos postos de trabalho (SINGER, 1996). Mesmo que, o conjunto de reuniões e breves discussões possibilitasse acesso às informações básicas e necessárias, a fala a seguir retrata a dimensão pragmática da decisão.

*“O que ficou é a sobrevivência né, a gente pensa na sobrevivência. Era arriscado, mas a gente tinha que batalhar pra dar certo, tinha que sobreviver porque, olha!!! Não foi fácil não porque na época da Nova Odessa a gente já vinha recebendo atrasado pingava aqui, pingava ali, mas a gente tinha que arriscar. É a sobrevivência, a gente faz tudo pra sobreviver tem que arriscar e arriscar tudo” (Cooperada do Setor de Enrolamento- 23/05/2002).*

Para Parra, considerar a “*decisão individual e economicamente orientada*” não é a melhor resposta, o importante, ressalta, é considerar os vários elementos constitutivos das escolhas destes sujeitos, bem como, o que haverá de novo nas suas práticas a partir da decisão. (PARRA, 2002, pp. 22).

Concordando com esta perspectiva de análise, é possível acrescentar que, os desdobramentos de uma decisão momentânea, urgente e racional, podem determinar novas escolhas, com diferentes significados, que estarão, em alguns casos, além da racionalidade econômica. Observando a análise de Castel (1998), por exemplo, sobre o significado das diferentes situações de vida pelas quais passam os trabalhadores, verifica-se que nas situações de desemprego, vivenciam o *não-trabalho*, cujo significado vai além da falta de trabalho remunerado. Perdem a condição de pertencimento, seja na família, na comunidade, na profissão, alimentando grande insegurança em relação ao futuro. Nestas circunstâncias, buscam formas de assegurar que este futuro exista e que seja melhor que o presente. Abraçar a idéia de criar uma cooperativa, representou para alguns, a imagem de um futuro ameaçada de ser

apagada no período de crise da empresa. É bem verdade que a maioria não compreendeu, nos momentos iniciais, como seria este empreendimento. No entanto, decidir ou optar por um projeto, se dispor ao risco, pode significar, além da sobrevivência, a possibilidade de reintegração, de pertencimento, a esperança de um futuro.

O ambiente era tenso, muita expectativa. Entretanto não havia diálogo entre trabalhadores e patrões. Apesar disto, estimulados por um  *fio de esperança*, vários trabalhadores dispuseram-se a permanecer na empresa após o encerramento da produção, cuidando de seu patrimônio, num contexto de absoluta insegurança sobre os rumos que poderiam ser tomados, se estariam desempregados, se conseguiriam retomar a gestão da produção, se os postos de trabalho seriam de fato mantidos, ou se receberiam pelo trabalho realizado neste período.

*“.....Todo o pessoal deixou a empresa, tinha um grupo de 12 pessoas que ficou na empresa tomando conta do patrimônio, entre eles eu seria o coordenador, né?, que era o segurança... Técnico de Segurança do Trabalho na época. Aí ficamos, sem saber quem que ia custear isso aí, na esperança da empresa pagar, essa mão de obra que estava dando continuidade. Aí, uma vez que estavam parados na empresa, um grupo de pessoas começou a correr atrás dessa idéia da cooperativa.” (Cooperado do Depto. de Recursos Humanos – 23/05/2001)*

Apesar da crise, muitos trabalhadores foram pegos de surpresa, indicando que não houve por parte dos antigos gestores, a preocupação em discutir amplamente com seus operários, uma saída para o impasse, que levasse em conta interesses e direitos. Após o encerramento das atividades e tendo sido demitidos os trabalhadores, foi entregue um documento à comissão de fábrica concordando com a cessão de prédios e máquinas, cuja formalização se deu por meio de um contrato de arrendamento.

*“É, a direção comunicou que estava fechando as portas e que, a partir daquele momento, que foi dia 02/09/98, a gente estaria sendo demitido da empresa e, então, foi um grande constrangimento porque havia mais ou menos umas 450 pessoas que trabalhavam na época, e, para todos, seria muito ruim, né? Demitiram todos, assim, do dia para a noite, porque a gente percebeu que o mercado andava ruim, que a empresa não andava bem, mas a gente de repente foi mandado embora, né?” (Cooperado do Depto de Recursos Humanos- 23/05/2001)*

A participação dos trabalhadores, neste momento de reorganização, deu-se em níveis diferenciados. Havia um grupo que assumia e liderava a gestão inicial da nova organização. Um grande número de trabalhadores apenas acompanhou, à distância, o desenrolar nas primeiras ações.

Em meio a tantas dificuldades, um episódio particularmente chama atenção. A necessidade de retomar a produção aliada à ansiedade de colocar em prática uma estratégia tão inovadora, gerou nos trabalhadores um grande sentimento de união e solidariedade, que resultou numa série de ações emergenciais, imprescindíveis para o reinício das operações. Também este episódio não é exclusivo. Em recente estudo sobre as virtudes do trabalho em empreendimentos solidários, Luiz Inácio Gaiger chama atenção para o *solidarismo empreendedor*, no qual *“.....a racionalidade e a eficiência valem-se da cooperação, das potencialidades do trabalho consorciado, em favor dos próprios produtores.”* (GAIGER; 2001, p. 195)

O fato de não haver produção, significou para os trabalhadores que não se afastaram da empresa, muito trabalho, mas *outro trabalho*. O fornecimento de água e energia elétrica havia sido interrompido por falta de pagamento. Esperançosos de que aquele empreendimento ressuscitaria em breve, os operários desencadearam intensas negociações com o poder público, e com a empresa de energia elétrica, para que ambos fornecimentos fossem prontamente restabelecidos, convencendo-os de que a produção e a gestão da Têxtil Nova Odessa seria retomada sob a responsabilidade dos seus trabalhadores. Resolvidos estes obstáculos, era a hora da “arrumação”:

*“... porque a gente não tinha energia elétrica. Estava cortada, né? Além de energia elétrica, a gente não tinha água, a água também tinha sido cortada. Quando fechou, né, já estava interrompido esse fornecimento. Então o pessoal partiu para um [plano] de limpeza geral, arrumação, organização, né? Pintamos a fachada da fábrica aqui, através de algum esforço aí, porque a gente não tinha também caixa, né? Mas como a gente tem o laboratório, então o técnico químico lá, a gente conseguia preparar uma tinta barata aí através do conhecimento dele. Ele misturava duas tintas e fazia uma terceira com a mudança de cores, né? Então começamos a fazer esse trabalho de arrumação. Aí, o estabelecimento da água foi mais fácil porque dependia do município, né? Então, em contato com a política daqui da cidade, foi restabelecido, foi fácil.” (Cooperado do Depto de Recursos Humanos – 23/05/2001)*

A partir deste rápido período de discussão, foi preparada uma lista de pré-adesão, à qual aderiram cerca de 225 trabalhadores. No dia 2 de setembro de 1998 a diretoria da empresa convocou os funcionários, demitiu todos, informou que estaria encerrando suas atividades, e que os trabalhadores poderiam dar continuidade à proposta de formação de uma cooperativa. Do ponto de vista legal, o fechamento da empresa não poderia ser efetivado em função das dívidas. Informaram apenas que estariam encerrando as atividades da Sociedade Anônima mas que esta não deixaria de existir, que algumas pessoas permaneceriam cuidando de sua contabilidade. Só depois de algum tempo, os trabalhadores souberam que eram dívidas trabalhistas, bancárias, fiscais e de fornecedores que ultrapassavam o valor de R\$ 40.000.000,00 (quarenta milhões de reais), e o patrimônio da empresa girava em torno de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais)<sup>27</sup>, valor estimado pelos entrevistados. Além disto, a falência implicava em disponibilização de bens particulares.

A retomada da produção deu-se em 5 de outubro de 1998. O registro oficial data de 08 de outubro de 1998. Até hoje não houve períodos de interrupção das atividades. Os novos cooperados assumiram, de maneira geral, os mesmos postos que tinham na

---

<sup>27</sup> Valores estimados pelos entrevistados.

antiga empresa. Foram mantidas também, a estrutura e a organização do trabalho, porém com menor número de trabalhadores.

### **2.3. Entrar e sair da cooperativa: um caminho diferente**

O caminho percorrido pelos trabalhadores para entrar, permanecer e sair de um empreendimento cooperativo é distinto daquele previsto para o trabalho assalariado. A lei 5.764/71, que regulamente as cooperativas brasileiras, prevê que sua organização interna é definida por meio do Estatuto Social, neste está previsto que: *“poderá ingressar na cooperativa, qualquer trabalhador autônomo dotado de capacitação técnica para o exercício de atividades no segmento têxtil.....”* (Estatuto Social, p. 02)

O ingresso do cooperado se dá a partir da apresentação de uma proposta formal, escrita, ao Conselho Administrativo. Estando respeitados os critérios utilizados para a criação da cooperativa, especialmente qualificação técnica e experiência profissional, a proposta é aceita e o interessado ingressa provisoriamente, por um período de experiência de 3 meses, findo o qual, será efetuada uma avaliação pelo setor em que será alocado, e encaminhada ao Conselho Administrativo, para aprovação ou não da admissão. Os relatos dos entrevistados informam que para esta avaliação são considerados, além do desempenho técnico-profissional, a disposição de se incorporar às normas cooperativistas, além de demonstrar certa adaptabilidade às relações político-pessoais estabelecidas no setor em que será alocado.

A valorização destes requisitos está sempre presente nas falas dos sócios, que os consideram essenciais para o ingresso do candidato, indicando uma certa preocupação destes com as diferenças de comportamento exigidos pelo trabalho cooperado. Além disto, demarcar as diferenças entre a organização do trabalho nos moldes cooperativistas e no contrato assalariado, é um sintoma de que, acompanhando as permanências, há rupturas. Embora estas possam muitas vezes, ser imperceptíveis no que concerne às condições objetivas, o modo de *ser* e *estar* de homens e mulheres é diferenciado.

*“..... mas agora nós estamos trabalhando numa cooperativa, não é a mesma coisa, né?” (Cooperado do Setor de Enrolamento –17/04/2002)*

É importante lembrar que, mesmo respeitando-se o princípio cooperativo da “livre adesão”, o Conselho Administrativo poderá recusar pedidos de admissão ao estabelecer limite máximo para o número de participantes.

Uma vez aprovada a solicitação, deverá o novo cooperado subscrever as quotas-parte de capital, estipuladas atualmente no valor mínimo de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais). Desta forma, o associado adquire todos os direitos e assume todos os deveres previstos no Estatuto Social e Regimento Interno.

O processo de seleção para preenchimento de vagas é organizado e executado de forma conjunta, participando além do departamento competente, os sócios do setor que oferece a vaga. Nestes casos, há prioridade para a participação dos trabalhadores que já fazem parte do quadro de cooperados interessados na vaga em questão. Será aberta seleção externa apenas se as vagas não forem preenchidas com o “*peçoal da casa*”, como dizem alguns entrevistados.

Como indicado na fala a seguir, além de requisitos relativos ao conhecimento técnico e ao grau de escolaridade, fica evidenciado o peso atribuído ao desempenho profissional, avaliação esta que dependerá das relações políticas, pessoais e profissionais estabelecidas, especialmente, no setor em questão.

*“...abre uma vaga interna, aplica-se umas provas, testes, a menos que não tenha ninguém que tenha condições , tendo pessoas que tenham condições, a que for melhor pega a vaga. Aí acaba considerando o teste e também o desempenho da pessoa no dia a dia. Se a pessoa dá problema às vezes ele pode ir até bem no teste, mas se ela dá problema eu acho que aí não seria justo dá uma oportunidade...” (Cooperada do Laboratório Têxtil-12/04/2002)*

A qualificação entendida como aquisição de conhecimentos escolares somados à experiência profissional, é outro aspecto recorrentemente mencionado nos depoimentos. Contudo, indicam idéias contraditórias. Por um lado, o conhecimento, a escolaridade e a experiência adquiridos ao longo do tempo no trabalho assalariado possibilitou aos trabalhadores dar os primeiros passos ao assumirem a nova gestão; por outro, a baixa escolaridade é indicada como um obstáculo para a atuação dos sócios. Argumentam que esta lacuna educacional, aliada à cultura submissa cultivada na empresa, favorece uma postura tímida, mais resistente em relação às decisões e à política de investimentos da cooperativa. Tais problemas dificultam a gestão do empreendimento especialmente pela falta do saber técnico, e favorece conflitos políticos, com os gestores mais experientes.

*“A cabeça do pessoal hoje é muito pequena, eles pensam pequeno, eles têm aquele medo, eles trabalharam sempre de empregado, sempre mandados, então eles têm um medo de se tomar uma decisão. E a diretoria, os administradores, também com esse medo, você já imaginou o que que dá!”*  
(Diretor da Cooperativa-17/04/2001)

Respeitando-se o princípio da “livre-adesão” é facultado a qualquer participante encaminhar seu pedido de saída do quadro de cooperados. A demissão a seu pedido não pode ser negada, e é formalmente requerida ao Presidente e apreciada pelo Conselho Administrativo. Para a devolução da quota-parte, são calculados lucros e perdas do sócio correspondentes aos dias trabalhados dentro do exercício fiscal – que compreende o período de 1º de janeiro a 30 de dezembro - no qual foi solicitada a demissão. Feito este cálculo, é necessário aguardar o fechamento deste exercício, e a realização da Primeira Assembléia Geral Ordinária do ano seguinte, na qual são aprovadas as contas. Havendo recursos suficientes a devolução é feita em um único pagamento, não havendo, poderá ser negociada a forma de parcelamento.

A saída de cooperados por solicitação da própria cooperativa está prevista no Estatuto Social e denomina-se *eliminação*. Este é o meio legal para excluir do quadro, cooperados (as) que tenham cometido uma grave infração, seja relativa ao disposto no Estatuto, ou às decisões de assembléia, seja relativa ao previsto no Regimento Interno,

vinculadas à normas da organização do trabalho estabelecida pelos sócios, como disciplina e assiduidade. É executada pelo Conselho Administrativo e prevê recurso e defesa do interessado, que poderá ser apreciado pela assembléia geral, instância que tem o poder de reformar as decisões do Conselho Administrativo. Na visão de alguns entrevistados, o processo de eliminação assegura total transparência e amplo poder de defesa.

Está prevista também no estatuto, a *exclusão* do associado. Neste caso os motivos são: a dissolução da pessoa jurídica; morte do sócio; não atendimento dos requisitos estatutários de ingresso ou permanência da cooperativa, e incapacidade civil não suprida, que se refere à capacidade física, mental e à capacidade de exercício profissional. Cabe observar que o referido estatuto fora elaborado a partir do modelo criado pelas cooperativas mais antigas e tradicionais, tendo sido mantidos portanto, muitos de seus requisitos.

#### **2.4. A participação do sindicato: uma saída para a crise?**

O fechamento da empresa e a demissão dos trabalhadores instalou um impasse político. Foi chamado para mediar as negociações, o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Fiação e Tecelagem, que não atendeu o chamado dos trabalhadores, recusando-se a participar. Este fato nos leva a recuperar, brevemente, a relação entre sindicatos e cooperativas.

No apogeu do movimento *owenista*, no século passado, muitos sindicatos, auxiliaram e promoveram a formação de cooperativas de produção. (SINGER; mimeo). A partir do *novo cooperativismo*, nos anos 90, o envolvimento dos sindicatos com as cooperativas autogestionárias tem se dado de forma diferenciada. Alguns sindicatos, estimulados pelo crescimento das cooperativas e empresas autogestionárias, compreenderam a importância destas organizações, não apenas como resposta ao desemprego, mas como possibilidade de auto-organização e de construção de valores democráticos no âmbito das relações de trabalho. Sindicatos vinculados à Central Única dos Trabalhadores – CUT, por exemplo, desencadearam um processo de discussão que, além de favorecer um posicionamento político de apoio aos trabalhadores

desempregados, possibilitou ações efetivas no plano institucional com a criação de assessorias específicas. A CUT, fundou a “Agência de Desenvolvimento Solidário” – ADES/CUT, objetivando apoiar, de diferentes maneiras, a formação de experiências como as cooperativas.

É bom lembrar entretanto que, especialmente no Brasil, os sindicatos não tem experiência alguma com estas situações, nas quais pressupõe-se a não existência da relação assalariada. Ao contrário, surgiram a partir da necessidade de defesa dos direitos e contra a subordinação e exploração promovidas pelas relações de trabalho capitalistas.

Por outro lado, encontramos sindicatos que se distanciam das cooperativas, como ocorreu na CONES. Embasados pelo desconhecimento, pela opção política de tratar as cooperativas apenas como instrumentos de flexibilização, algumas entidades sindicais acabaram por favorecê-las e outras por criticá-las. Há também situações em que, presos à idéia de que o trabalho cooperado representa uma ameaça à organização sindical, os sindicatos resistem, estabelecendo em casos extremos, conflitos com os trabalhadores. No contexto atual, adverte Singer, “*é necessário que os sindicatos acolham em seus quadros, cooperados da mesma forma que trabalhadores assalariados.*” (SINGER; 1999, p.06)

Característica comum à realidade das novas cooperativas, especialmente durante sua constituição, é a necessidade de apoio técnico e político, vital para o sucesso destas organizações. Dada a recusa do primeiro sindicato chamado, foi convidado o Sindicato dos Mestres e Contra-Mestres de São Paulo – Sub-sede de Americana, que prontamente assumiu o papel de mediador.

Este sindicato, inicialmente, organizou uma avaliação conjunta com os trabalhadores sobre a situação da empresa. Concluíram que ela não teria vida longa, iria *quebrar*, só não sabiam em quanto tempo isto ocorreria. Foi proposto então como alternativa, pelo dirigente sindical, a criação de uma cooperativa, que teria inicialmente o acompanhamento de um consultor indicado pelo sindicato, apto a passar as orientações iniciais.

Não obstante o fato de que a presença do sindicato foi um importante apoio político para as lideranças dos trabalhadores, constata-se nesta fala que a proposta de formação da cooperativa vinculava-se muito mais à necessidade de uma saída

conciliadora para o impasse, distanciando-se portanto, de qualquer opção política conscientemente tomada, no sentido de democratizar a organização do novo empreendimento, ou de colocar em prática os princípios cooperativos e autogestionários, indicados no capítulo I.

*“É interessante, os trabalhadores estão de um lado, os empresários de outro lado, a empresa de outro lado, quer dizer um de costas virado para o outro. Quer dizer, não vai chegar a situação nenhuma desse jeito, tem que buscar... Ir à procura de uma solução. Bom, e qual é a solução para os trabalhadores? A solução é a seguinte: nós temos que conversar com os empresários os donos da empresa pra ver se... ou paga o salário ou então... Mas existe alguma outra alternativa? Existe, ou esse empresário vende esta empresa para outra empresa pra um outro grupo, ou então cria uma outra cooperativa, a saída esta aí.” (Dirigente Sindical14/03/2002)*

Percebe-se que a saída proposta pelo sindicato foi, na realidade, uma forma de atender aos interesses dos proprietários, garantindo aos trabalhadores apenas a possibilidade de reivindicar na justiça, os direitos não pagos. É possível perceber também, que o fato dos trabalhadores assumirem a gestão deste empreendimento, de forma autônoma, não é uma oportunidade valorizada por este dirigente sindical. Além disto, não soube ou não quis reconhecer que, sendo um empreendimento coletivo, os trabalhadores são, tanto quanto os proprietários, responsáveis pelo empreendimento, mesmo que neste caso, tenham arrendado prédio e máquinas.

*.”.....e as coisas têm que ser dito e falado com franqueza, tudo com franqueza, não pode usar falsidade nas coisas, eu fiz isso pra agradar o empresário e também mais para ajudar o trabalhador à saída, porque ficar lá, sei lá 300 ou 500 e tantas pessoas desempregadas não tem como né, então fica aí funcionando através de cooperativa são*

*remunerados tal, e eles se consideram donos da empresa também.” (Dirigente Sindical- 14/03/2002)*

Os empreendimentos autogestionários nascidos a partir da década de 90 possuem histórias semelhantes. Muitas das cooperativas de produção nascem a partir da falência de empresas em dificuldades econômicas e administrativas, ou a partir de uma escolha dos trabalhadores. Para a CONES, a realidade foi mais dura.

A idéia de fundar uma cooperativa, segundo a fala do sindicato, não havia sido levantada nem pelos trabalhadores nem pela empresa. Apenas o dirigente sindical e um consultor da organização assessora, Ação Trabalho e Capital – ATC, propuseram este encaminhamento. Porém, alguns depoimentos contrariam esta afirmação, na medida em que a consultoria indicada mantinha, paralelamente, um estreito relacionamento com os empresários. Neste caso, é possível supor um duplo papel político por parte do assessor, bem como o interesse da empresa na fundação da cooperativa, como estratégia de saída de uma grave crise. Como indicado no capítulo I, as cooperativas constituem também em estratégias, não só dos trabalhadores, mas dos empresários interessados em flexibilizar as relações de trabalho. Neste caso, ao que tudo indica, a estratégia não era flexibilizar, e sim, delegar aos operários, uma tarefa que não conseguiram realizar: equacionar a crise financeira. Ressalte-se a opção dos mesmos, de apenas encerrar as atividades e não falir. O não fechamento da empresa confirma algumas declarações de que seu registro permanece aberto no município de Limeira, Estado de São Paulo, cujo escritório de contabilidade está localizado no município de Campinas, Estado de São Paulo. Acrescentam os entrevistados, que este escritório continua fazendo o diário da empresa e alguns administradores estão quitando as dívidas com fornecedores. Já foi encaminhada, pela cooperativa, proposta de falência aos proprietários, proposta esta recusada. É possível supor ainda que, ao concordar com a idéia, os proprietários já tivessem a intenção de colocar em prática esta estratégia, qual seja, manter o registro da empresa aberto, livrar-se das dívidas ou ganhar tempo para regularizá-las, tendo garantidos os rendimentos oriundos do arrendamento, pago em produto, que estão sendo utilizados para quitar dívidas com fornecedores. Para os trabalhadores uma alternativa ao desemprego, para os proprietários uma estratégia de saída da crise.

*“A gente não sabe até hoje pra quem foi mais interessante ter começado a cooperativa do jeito que começou.” (Cooperado do Depto. Comercial-10/11/2001)*

Além disto, a atuação do sindicato foi muito tímida no que diz respeito ao processo de informação e formação dos novos cooperados, limitou-se ao relato sobre outra experiência semelhante, ficando o aspecto mais formativo, relativo ao aprendizado, à discussão e à reflexão do significado da nova experiência, sob responsabilidade da primeira organização assessora, por ele indicada.

*“O que eu fiz foi o seguinte: Eu procurei explicar como foi a cooperativa lá na Cobertores Parahyba né, expliquei pra eles como foi o procedimento, tal, o pessoal hoje está trabalhando, está recebendo, tal, etc. Agora os critérios que tem que ser adotados, eu só falei uma coisa, nós faremos para os senhores, eu vou te explicar: vou fazer os processos que estavam na justiça e depois que terminar o processo, os empresários antigos, que antes são os responsáveis por aquelas verbas, só isso. Agora a continuidade ficou por conta dessa cooperativa, com o Douglas e é isso aí. Eu não tenho experiência nisso.” (Dirigente Sindical-14/03/2002)*

A relação entre sindicatos e cooperativas autogestionárias está sendo construída, porém, alguns pressupostos já estão sendo apontados. Um deles refere-se à necessidade dos sindicatos ampliarem seu trabalho, contemplando especialmente os trabalhadores excluídos, sem perder de vista o papel de preservar as condições de trabalho mesmo quando os trabalhadores são os próprios gestores deste processo. Analisando esta relação, Lúcia Lodi ressalta que a grande questão que deverá ser respondida pelas entidades sindicais, refere-se ao papel dos sindicatos diante de organizações cujas propriedade e forma de gestão são de responsabilidade dos próprios trabalhadores. (LODI, 1997; p. 90)

Adequando-se à nova realidade, os sindicatos devem contribuir para a construção de novas relações de trabalho, impedindo a sobrevivência do controle

burocrático. Ainda que por diferenças de matizes ideológicas hajam obstáculos, os sindicatos devem acolher cooperados tanto quanto os trabalhadores assalariados, hoje em franca diminuição, e os desempregados. Tendo como interesse comum a manutenção e o crescimento do emprego, seja assalariado ou o auto-emprego, defende Singer que os sindicatos e as cooperativas devam aliar-se no combate ao neo-liberalismo e à perda dos direitos conquistados. (SINGER, mimeo)

## **2.5. Assessoria técnica e pedagógica: apoio independente?**

As empresas ou cooperativas autogestionárias deparam-se imediatamente com uma série de dificuldades, como a insuficiência de capital e o baixo nível de qualificação dos trabalhadores, imprescindíveis para estas organizações (VIEITEZ, 1997, p. 12). Tais fatores aliados à falta de conhecimentos jurídicos, demonstram o quanto estas experiências necessitam, especialmente no início, de assessoria profissional devidamente qualificada e experiente, seja por meio dos sindicatos ou das agências específicas, que possam orientar os primeiros passos, e também desencadear um processo pedagógico com estes trabalhadores, permitindo-lhes adquirir o aprendizado técnico imediato, bem como ir constituindo sua bagagem formativa. Constata-se, neste início de organização, que informação e formação já se colocam como imperativos para o sucesso do empreendimento.

Assim sendo, paralelamente ao crescimento das cooperativas, várias instituições de apoio ao cooperativismo e à autogestão foram criadas. Dentre elas, merece destaque a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG, fundada em 1994, que exerce funções variadas. Discute os princípios da autogestão no momento de constituição das empresas ou cooperativas; contribui para a construção de um modelo autogestionário; divulga na mídia, o modelo de empresa de produção industrial autogestionária ou cogestionária como alternativa, não apenas para manutenção de postos de trabalho, mas sobretudo, para a construção de relações de trabalho mais democráticas.

Outra associação que vem desempenhando um importante papel de apoio às cooperativas é a União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo –

UNISOL Cooperativas. Organizada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC em novembro/99, objetiva construir um sistema cooperativo na região e no estado. (ODA; 2000)

Além destas, as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, criadas em várias universidades que prestam os serviços necessários para a montagem de cooperativas. Desenvolvem de modo geral<sup>28</sup>, um programa composto de três fases: a primeira contempla um curso básico com noções de cooperativismo e implicações com o trabalho; a segunda, trata do processo de legalização, cursos técnicos de aperfeiçoamento para estruturação da cooperativa e para qualificação de suas atividades. Na terceira fase a cooperativa insere-se no mercado, contando com assessoria e acompanhamento da incubadora. Através deste acompanhamento, as cooperativas assistidas recebem durante o primeiro ano de vida todo o apoio técnico necessário para um bom desempenho no mercado.<sup>29</sup>

O processo de criação da CONES reitera esta realidade. Tanto quanto as novas cooperativas, não estava preparada para efetivar um contrato de consultoria. Como discutido por Vieitz (1998), o fato destes empreendimentos estarem enfrentando uma situação totalmente nova, para a qual não possuíam conhecimento e experiência, favorece uma série de decisões equivocadas, especialmente ao se considerar que o aprendizado necessário é adquirido não apenas por meio de informações, mas sobretudo pela vivência, pela experiência.

É importante considerar que, neste primeiro momento, repleto de dificuldades e principalmente de incertezas, qualquer indicação de auxílio seria bem vinda. Assim, tendo em vista a indicação, pelo Sindicato dos Mestres e Contra-Mestres, de uma empresa que presta assessoria à novas organizações autogestionárias, os trabalhadores que lideravam o processo de fundação da cooperativa, optaram por contratá-la, na tentativa de receber todas as orientações necessárias.

*“Aí .... esse grupo de pessoas, através do Sindicato de  
Contramestres aí, Mestres e Contramestres de São Paulo,*

---

<sup>28</sup> As Incubadoras de Cooperativas, sejam da Rede Universitária ou não, utilizam diferentes metodologias para o desenvolvimento do processo de incubação, como a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Rio de Janeiro – ITCP/UFRJ; Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos – ITCP/UFSCAR e a Incubadora tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas – ITCP/UNICAMP.

<sup>29</sup> Informações mais detalhadas sobre as agências de fomento à Economia Solidária poder ser verificadas em Singer & Souza, 2000.

*foram o primeiro contato. Então eles contrataram a primeira pessoa, que foi o coordenador do sindicato, o que fazer para estar buscando essa idéia, de estar montando essa cooperativa. Aí, o que ele fez? Ele mandou uma representação, é um grupo de... é uma empresa, né, que já coordenava, na época, tipo, dez cooperativas no Brasil, né? Então ele mandou um monitor para cá para estar trabalhando nesse item aí, a ATC – Ação, Trabalho e Capital.” (Cooperado do Depto de Recursos Humanos-23/05/2001)*

No que se refere às agências de fomento ao cooperativismo e à autogestão, há uma outra questão que deve ser considerada, relativa à alta dependência das novas cooperativas dos serviços oferecidos pelos consultores. Entretanto, a falta de conhecimento e experiência dos trabalhadores lhes coloca dificuldades também para esta escolha.

A polêmica contratação da primeira assessoria, decisão esta também sem tempo para ser adequadamente avaliada, revelou-se prejudicial aos interesses do projeto cooperativo. Havia um interesse financeiro nesta relação que, segundo a visão de um entrevistado, foi priorizado em detrimento da participação efetiva do conjunto de trabalhadores, impedindo que decisões da maior importância, como composição das faixas salariais e da estrutura de gestão, fosse tomada pelos próprios interessados. Comprova-se aí, a grande dependência estabelecida entre as novas cooperativas e as assessorias, e as graves conseqüências de uma perspectiva equivocada.

*“Ele veio como representante da empresa, dessa coordenadora, e, então, ele veio para cá e começou a trabalhar nas duas esferas, representando os empregados, que seria os cooperados, antigos empregados da empresa, passando todas as informações a respeito dessa possibilidade. E, por outro lado, também, ele estava trabalhando com os antigos donos, quer dizer, com o antigo dono da empresa, para viabilizar isso aí. O que eles poderiam estar fazendo, né? Por que? Para montar a*

*cooperativa, teria que negociar com o dono da empresa, aí ele foi o mediador. Ele colocou para os patrões que seria viável montar a cooperativa, para eles, né?, do que deixar a empresa fechada. E, por um outro lado, com a gente, que éramos os empregados, né?, seria muito bom para nós, também, assumir a cooperativa, porque não íamos mais estar desempregados e íamos voltar à ativa. Aí foi feito, né? Mas, pelo que consta, depois, com o andamento da cooperativa, o princípio dela não foi muito bem feito, deixou-se a parte burocrática, da documentação. Então, hoje, se a gente fosse montar uma cooperativa hoje, a gente montaria num outro molde, né? Seria melhor, né? Então a gente deixou de cumprir algumas coisas na época, né?”*  
(Cooperado do Setor de Recursos Humanos-23/05/2001)

Argumentam alguns entrevistados, que esta consultoria não atendeu às reais necessidades da cooperativa, não apresentou caminhos para solucionar os muitos problemas que surgiam e não demonstrou a devida competência técnica. Gerou certa desconfiança por parte de vários cooperados, especialmente pela forma como conduziu este processo, decidindo questões importantes sem a devida participação do coletivo das lideranças. Este episódio é ilustrativo do quão importante é o trabalho das assessorias, pois como revelado em várias falas, os trabalhadores apoiaram-se totalmente em suas orientações, uma vez que não detinham conhecimento suficiente sobre cooperativismo e autogestão.

Este fato ganha relevância política, na medida em que desconhecendo também a filosofia de trabalho desta organização, não perceberam que sua assessoria não era exclusiva. Pretendiam sobretudo, negociar a cessão do patrimônio e o direito de gestão, atendendo, primeiramente, os interesses dos proprietários (que viram nesta saída, alguma perspectiva de continuar saldando suas dívidas, manter o patrimônio da empresa e utilizar a mão-de-obra dos trabalhadores para tanto). Do ponto de vista ético-político, houve total desrespeito para com os trabalhadores, em relação à sobrevivência imediata, foi a estratégia possível, e do ponto de vista jurídico-legal, foram cometidos vários erros que necessitaram ser corrigidos depois.

*“A gente quebrou muito a cabeça indo atrás de uma documentação, sendo que existe uma forma assim bem viável para estar indo atrás. É rápido se você ir no lugar certo. A gente não sabia aonde era esse lugar, né? Então, ficava correndo atrás de [ ] aqui em Americana, né?, daqui eles também não sabiam, tivemos que ir para São Paulo.”  
(Cooperado do Depto de Recursos Humanos – 23/05/2001)*

Dada a insatisfação com esta consultoria, romperam o contrato em junho de 2000, filiaram-se algum tempo depois, à União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo - UNISOL Cooperativas.

## **2.6. Novos desafios**

Estes primeiros e tortuosos passos, já colocam para os cooperados alguns desafios próprios da nova condição. Dúvidas e inseguranças eram sentimentos que atingiam, não só os trabalhadores. O apoio da família, essencial para os novos cooperados, muitas vezes não foi manifestado na medida em que estes, também acumulavam muitas dúvidas sobre a possibilidade de sucesso do empreendimento, o que contribuiu para aumentar a responsabilidade individual.

*“Só o meu marido, meus filhos não falaram nada, mas meu marido no começo ele tinha medo porque a turma falava aí que não vai dar certo!” (Cooperada do Setor de Enrolamento- 23/05/2002)*

Afora a responsabilidade individual, eram marcantes as contradições, presentes em todo o processo de organização das cooperativas, da mesma forma como em qualquer relação social. Mesmo permanecendo na empresa antes da retomada da produção, agindo de forma a assegurar o desenvolvimento da proposta, muitos trabalhadores resistiam. O aspecto inédito que caracteriza uma experiência como esta, o temor do novo, e especialmente a insegurança do diferente, gera no imaginário dos ex-operários,

muita dúvida e falta de credibilidade. É comum esta postura contraditória dos trabalhadores, ora dando mostras de compromisso, ora admitindo possibilidades de sucesso, ora explicitando total descrédito, afirmando o insucesso.

*“Eu já estava aposentado, então eu falei que pra mim o que vier é lucro, mas eu entrei com aquela dúvida sem saber se ia dar certo, aí eu pensei se por acaso eu perder, eu ia perder tempo só. Mas graças a Deus depois do primeiro pagamento depois de sessenta dias vi que a coisa engrenou e foi bem”. (Cooperado do setor de Preparação- 12/06/2002)*

Além destes desafios, as barreiras para obtenção de crédito são, de modo geral, um grande obstáculo inicial. Característica comum dentre as cooperativas oriundas de empresas em crise, é herdarem um patrimônio sucateado, fato que demanda investimentos. Entretanto, a obtenção de crédito e financiamento é, muito difícil, o setor financeiro não demonstra confiabilidade nos empreendimentos geridos pelos trabalhadores (PARRA, 2002), e as garantias exigidas inviabilizam a concessão. Ainda assim, o esforço e a determinação manifestados ao lado das dúvidas, estimulam a utilização deste patrimônio, que tem lhes permitido alcançar resultados razoáveis do ponto de vista da quantidade e da qualidade da produção, garantindo inclusive, algum grau de competitividade num mercado cercado por modernas empresas capitalistas concorrentes.

*“Quando a [empresa] encerrou as atividades, [as máquinas] além de antigas já estavam num estado bastante precário de utilização, com peças quebradas, outras gastas, mesmo assim nós conseguimos tocar a produção, conseguimos produzir um fio de qualidade não excelente, mas uma qualidade razoável e hoje nós estamos procurando uma melhora através da manutenção dessas máquinas.” (Diretor da Cooperativa – 10/04/2000)*

As circunstâncias sob as quais foi assinado o contrato de arrendamento com a antiga empresa, não permitiram que houvesse uma negociação efetiva, ou seja, que possibilitasse aos trabalhadores assegurar condições mínimas de trabalho, sem herdar os problemas da antiga empresa. Três grandes implicações resultam desta herança. Primeiro o fato de que a principal unidade da empresa é de propriedade legal do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. A unidade II da empresa, que possui melhor estrutura, mais moderna, foi financiada por este banco, não tendo sido efetuado o pagamento, foi acumulada uma dívida superior à R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), o que provocou a apropriação de parte desta unidade.

Até o momento, informaram os entrevistados, não há grande pressão desta instituição bancária para a venda de sua parte para a cooperativa, mas temem que isto possa ocorrer, pois já houve manifestações neste sentido.

Foi proposto pelo banco refinancear a dívida para os proprietários da empresa. Estes, por sua vez, sugeriram que poderiam aceitar, e que a unidade em questão seria passada oficialmente para a cooperativa, que faria o repasse de um percentual de capital aos proprietários. Provavelmente, outra estratégia da empresa para que suas dívidas fossem salgadas pela cooperativa. Os diretores da cooperativa não concordaram com a proposta e descobriram depois, que se o fizessem, teriam provocado grandes problemas jurídicos, pois estariam desta forma, comprovando a sucessão da antiga empresa, fato que os obrigaria à assumir as dívidas deixadas pela Sociedade Anônima. Vale lembrar entretanto, que sendo o BNDES um banco voltado ao desenvolvimento social e proprietário de parte significativa da cooperativa, possui todas as condições para impulsionar financeiramente este empreendimento.

Uma outra grave implicação da herança assumida, diz respeito a insegurança gerada em todos os cooperados que estão sob o constante risco de perderem o direito de uso da estrutura da fábrica. Esta “corda bamba” está constantemente influenciando a ação e as decisões dos cooperados, gerando conflitos relativos especialmente à política de investimentos.

A última implicação diz respeito aos termos do contrato de arrendamento. Os trabalhadores que lideravam esse movimento, assessorados pelo sindicato, concordaram com o contrato que foi firmado para vigorar a partir de janeiro de 1999.

Reconheçam hoje, a dificuldade de terem assumido um compromisso como este, não só pelo valor estabelecido para o aluguel, mas sobretudo, pelo fato de ser um valor progressivo, ou seja, reajustado mês a mês. Para preparação deste contrato, foi elaborada uma tabela com valores progressivos de aluguel, cujo valor máximo foi alcançado no final de 2001, depois deste período, permanece um valor médio fixo. De acordo com os entrevistados, este valor é muito alto, apesar de estável.

Naquele momento, tencionados pela urgência da decisão, talvez não fosse possível aos trabalhadores, com pouca ou nenhuma força política diante dos empresários, exigir alterações nos termos do contrato. No que se refere à atuação do sindicato entretanto, este fato reforça sua política conciliadora. Os dirigentes sindicais certamente teriam condições de avaliar com mais cuidado e alertar os futuros cooperados sobre a responsabilidade e o risco que assumiriam com esta progressividade. Por outro lado, é preciso registrar também, que não obstante as dificuldades geradas por este compromisso, os resultados obtidos pela nova gestão estão sendo suficientes para garantir o percentual destinado ao pagamento do aluguel bem como para os demais compromissos.

*“O nosso aluguel, porque nós pagamos aluguel de todo o maquinário e do prédio, que ainda é dos antigos donos, quer dizer, entre aspas, porque é tudo penhorado, mas é... Eles não queriam receber quando foi feito o contrato eles não queriam receber esse aluguel em dinheiro, logicamente isso tinha um porquê, porque se eles recebessem em dinheiro a justiça tomaria tudo, então nós pagamos o aluguel com serviço de fiação, eles mandam... Mas eles não mandam no nome deles também, eles autorizam um grupo, esse grupo autoriza outro grupo a mandar a pluma, eles colocam a pluma aqui dentro nós fazemos todos beneficiamentos e entregamos em fio, e nós devolvemos o fio pronto, e tem lá um número x através de contratos tudo pra gente fornecer serviço como pagamento de aluguel, então isso requer um certo espaço na nossa produção.” (Cooperado do Departamento Comercial-10/11/2001)*

Além de encontrarem a saída “perfeita” para a crise financeira da empresa, a operacionalização do contrato de arrendamento, cujo pagamento é feito com serviços de fiação, constitui-se numa forma de “terceirização”.

## 2.7. Como está estruturada a cooperativa?

A Cooperativa Nova Esperança – CONES, foi fundada em 05 de outubro de 1998, a partir do encerramento da produção da empresa de fiação S/A Têxtil Nova Odessa. De acordo com seu estatuto, *processa atividades no segmento têxtil voltadas aos setores de fiação, retorção, malharia tecelagem e tinturaria, abrangendo beneficiamento primário, secundário e terciário de fios.* (Estatuto Social, p. 01).

Embora sua produção seja exclusivamente de fios naturais, realiza serviços de tingimento, tanto dos fios naturais quanto de fios sintéticos. Sua produção é exclusivamente de fios naturais, que podem permanecer crus ou serem tingidos. O processo de tingimento é realizado também em fios encaminhados por outras empresas. Na avaliação de alguns cooperados, os serviços da tinturaria constituem-se na atividade de maior retorno econômico da cooperativa, e são considerados de ótima qualidade. A produção da CONES é comercializada nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

Para viabilização do projeto cooperativo, foi firmado com a antiga empresa, um contrato de arrendamento, que autoriza a Nova Esperança, a utilizar prédios, instalações e equipamentos da mesma. Possui assim, duas unidades produtivas, que totalizam 15.000 metros de área construída. A Unidade I, mais antiga, em funcionamento desde 1947, não está em boas condições físicas, mantém as marcas do seu tempo de funcionamento, com paredes sem pintura, algodão e poeira acumulados nos tetos, pisos muito gastos, etc. Dadas as limitações financeiras a cooperativa não pode realizar a manutenção e os reparos necessários, que estão sendo realizados paulatinamente. Nesta Unidade encontra-se toda área administrativa e a tinturaria.

A Unidade II, mais nova e moderna, em funcionamento desde 1987, concentra 90% da produção de fio cru. Suas instalações físicas estão em melhores condições,

mas equipamentos e máquinas estão igualmente obsoletos. Localiza-se também nesta unidade, o refeitório da cooperativa.

O início de suas atividades foi possível a partir da adesão, ao projeto de formação de uma cooperativa, de 150 ex-operários, todos oriundos da Têxtil Nova Odessa. Em 2003 é constituída por 259 cooperados ,e 8 funcionários contratados.

Os meios de produção foram todos aproveitados da antiga empresa, estão portanto, obsoletos, demandando alto custo de manutenção sendo que alguns não atendem mais às necessidades da produção. Recentemente foram adquiridas algumas máquinas para produção de um tipo de fio cuja demanda pelo mercado aumentou.

*“Hoje nós fazemos fio [ ], compramos 3 máquinas relativamente novas, ano 95. Máquinas novas para outras empresas não, para nós é nova.” (Presidente da cooperativa – 09/04/2003)*



*Foto da autora*

Cooperativa Nova Esperança – Unidade 1.



*Foto da autora*

Cooperativa Nova Esperança – Unidade 2.

## Capítulo 3

# O TRABALHO NA COOPERATIVA

*“A utopia não reside, pois, na luta pela sobrevivência – constrangimento imperativo –, mas na emancipação sob um novo modo de produção da existência humana – o socialismo.”*

*Gaudêncio Frigotto*

A análise de Marx possibilita-nos compreender que o capital é uma relação social passível de ser observada na organização da produção, na divisão do trabalho, nas relações de trabalho e nos meios de produção. Assim a organização do trabalho no capitalismo constitui-se num conjunto de relações sociais que, aliadas aos métodos e meios de produção, permitem que a matéria-prima seja transformada em valor-de-troca.

O trabalho organizado pelos trabalhadores da Cooperativa Nova Esperança mantém muitas das características da fábrica que lhe deu origem, no entanto, há princípios organizativos diferenciados a serem seguidos por homens e mulheres com diferentes graus de qualificação. Apreender as permanências e rupturas desta complexa trajetória, é o objetivo deste capítulo.

### **3.1. Organização da fábrica cooperativa**

#### **3.1.1. Os trabalhadores e a educação**

Na ocasião do encerramento da produção, quando do fechamento da empresa, havia cerca de 450 funcionários contratados, entretanto, muitos deles não permaneceram na fábrica, temerosos em aderir à idéia. O principal motivo, segundo os relatos obtidos durante a pesquisa de campo, relacionava-se à falta de confiança na capacidade dos próprios trabalhadores assumirem a gestão do empreendimento. Durante o processo de constituição da cooperativa ocorreram novas adesões com o retorno de alguns operários à fábrica. Em 2003, no momento da pesquisa, eram 259 cooperados e 8 funcionários contratados.<sup>30</sup> A grande maioria é oriunda de famílias de baixo nível sócio-econômico; em geral trabalhadores da agricultura e que já trabalhavam na antiga empresa. A idade média dos trabalhadores, entre homens e mulheres é respectivamente, 38 e 34 anos.

---

<sup>30</sup> A análise do significado destas contratações será feita no tópico sobre gestão.

**Tabela 1a – CONES: Cooperados por setor segundo sexo, jun/2002.**

Setor	Mulheres	Homens	NI	Total
<b>Administração</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>23</b>
Administração/Vendas	5	7	0	12
Segurança/Enfermaria	0	11	0	11
<b>Produção</b>	<b>130</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>236</b>
Preparação	12	25	1	38
Filatórios	60	11	0	71
Enrolamento	50	14	1	65
Tinturaria	2	24	0	26
Manutenção	4	15	0	19
Transporte/Depósito	0	13	0	13
Controle de Qualidade/Laboratório	2	2	0	4
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>122</b>	<b>2</b>	<b>259</b>

Fonte: Cooperativa Nova Esperança - Cones. Elaboração própria.

Os dados constantes da tabela 1a informam o número absoluto de cooperados, considerando os setores da produção em que trabalham e o sexo. Na Administração é maior o número de homens, sobretudo no setor de Segurança, tradicionalmente masculino. No total, são 18 trabalhadores. Na Enfermaria, no entanto, trabalham apenas 2 funcionários. São poucas as mulheres que trabalham na Administração, apenas 5 realizam as tarefas burocráticas, como habitualmente verificado em outras pesquisas. (SEGNINI; 1998).

Na produção, as mulheres são em maior número, comparativamente ao número de homens; 130 trabalhadoras, e concentram-se, expressivamente, nos setores onde são operadas as máquinas de fiação: setor de Filatório, com 60 cooperadas e de Enrolamento, com 50. Para os 104 homens não é verificada uma concentração tão significativa em determinado local de trabalho. Predominam nos setores de preparação e tinturaria, nos quais as tarefas executadas exigem algum esforço físico. O significado destas diferenças na participação feminina e masculina serão melhor discutidos na descrição do processo de trabalho.

**Tabela 1b – CONES: Distribuição (%) dos Cooperados por setor segundo sexo, jun/2002.**

<b>Setor</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>	<b>NI</b>	<b>Total</b>
<b>Administração</b>	<b>1,9</b>	<b>6,9</b>	<b>0,0</b>	<b>8,9</b>
Administração/Vendas	1,9	2,7	0,0	4,6
Segurança/Enfermaria	0,0	4,2	0,0	4,2
<b>Produção</b>	<b>50,2</b>	<b>40,2</b>	<b>0,8</b>	<b>91,1</b>
Preparação	4,6	9,7	0,4	14,7
Filatório	23,2	4,2	0,0	27,4
Enrolamento	19,3	5,4	0,4	25,1
Tinturaria	0,8	9,3	0,0	10,0
Manutenção	1,5	5,8	0,0	7,3
Transporte/Depósito	0,0	5,0	0,0	5,0
Controle de Qualidade/Laboratório	0,8	0,8	0,0	1,5
<b>Total</b>	<b>52,1</b>	<b>47,1</b>	<b>0,8</b>	<b>100</b>

Fonte: Cooperativa Nova Esperança - Cones. Elaboração própria.

A tabela 1b permite verificar a distribuição de homens e mulheres na cooperativa, considerando o setor de trabalho em relação ao número total de cooperados. Neste caso, a indicação mais significativa e que merece ser destacada é o percentual de mulheres acima do dos homens, 52,1% e 47,1 respectivamente.

A presença do trabalho feminino nesta e em outras cooperativas pode ser focada de duas formas. Nas experiências que precarizam as relações de trabalho, a utilização da mão-de-obra feminina denota apenas uma estratégia de gestão com vista na eliminação de direitos trabalhistas e manutenção da exploração discriminatória do trabalho feminino. (LIMA, 1999). Há estudos que indicam as cooperativas como organizações predominantemente femininas.<sup>31</sup> Na cooperativa em estudo, a presença das mulheres deve-se, primeiramente, ao fato de esta pertencer ao setor têxtil, historicamente feminino. Segundo aos critérios estabelecidos pelos trabalhadores para constituição desta organização, quais sejam: adesão ao projeto cooperativo e experiência de trabalho acumulada na antiga empresa.

Os relatos obtidos confirmam que a presença feminina sempre foi importante. Enfatizam, por exemplo, a participação ativa das mulheres durante a constituição da cooperativa, período em que as trabalhadoras se dispuseram a permanecer na portaria durante a noite, vigiando o patrimônio da empresa, da mesma forma como os homens.

<sup>31</sup> Sobre os grupos de mulheres que estão impulsionando iniciativas econômicas não capitalistas, ver: Santos & Rodríguez; 2002, p. 71.

*“Elas se propuseram: ‘não, o crescimento aqui [é importante], a cooperativa não vai trabalhar, mas eu vou para a portaria’ – porque não tinha ninguém para cuidar, então tinha mulher na portaria.... de madrugada, era rodízio.”*  
(Cooperado do Depto de Recursos Humanos – 23/05/2001)

Esta participação expressiva do trabalho feminino na CONES relaciona-se diretamente às especificidades da indústria têxtil, fato que pode ser observado a partir da Revolução Industrial. Nesse período a mão-de-obra feminina (e infantil) foi amplamente utilizada, pela possibilidade de pagamento de menores salários, uma estratégia do capital para aumentar a exploração do trabalho e conseqüentemente, o lucro, conforme análise de Marx:

*“Em contraste com o período manufatureiro, o plano da divisão do trabalho baseia-se no emprego de mulheres, de crianças de todas as idades, de trabalhadores sem habilitação, sempre que possível, enfim, na mão-de-obra barata, no ‘cheap labour’ como a chamam os ingleses”.*(MARX; 1975, pp. 572).

O setor têxtil, ao longo do tempo, manteve a característica de setor feminino. No entanto, a exploração da mão-de-obra barata deu lugar a uma outra justificativa, a de que as mulheres são ideais para este trabalho, dadas suas habilidades natas. Esta divisão, por sexo, do trabalho, comum em qualquer processo produtivo, decorre da visão culturalmente difundida, que confere às funções executadas no trabalho um caráter masculino ou feminino, tendo como referência as especificidades biológicas. Danièle Kergoat aponta o equívoco desta separação, afirmando que: *“A divisão sexual do trabalho caracteriza-se pela designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva assim como, ao mesmo tempo, a captação pelos homens das funções com forte valor social agregado (políticas, religiosas, militares, etc). Essa forma de divisão social tem dois princípios organizadores:*

*-o princípio de separação (há trabalhos de homens e trabalho de mulheres)*

*-o princípio hierárquico (um trabalho de homem ‘vale’ mais do que um trabalho de mulher).* Dito de outra forma, as diferenças biológicas relativas à força e fragilidade físicas são usadas para legitimar a posição masculina na sociedade. Neste sentido ainda é possível acrescentar a crítica apresentada por Hirata às abordagens da “Conciliação”, da “Parceria” ou da “Complementariedade”, a qual pressupõe a igualdade

de estatuto social entre os sexos, considerando que os papéis socialmente atribuídos a homens e mulheres são complementares. Adverte Hirata, entretanto, sobre a facilidade em contestá-la, na medida em que parceria e complementariedade não podem ser consideradas quando há profunda desigualdade entre os sexos. (HIRATA; 1998)

No que concerne à qualificação - entendida aqui como o “*resultado da instrução e da experiência, sendo que por instrução compreende-se tanto a freqüência ao sistema de ensino regular, quanto a realização de cursos profissionais ofertados por instituições específicas de treinamento ou pelas próprias empresas*” (Kuenzer, 1995. p.132) - foi adquirida, essencialmente, por meio da experiência no trabalho exercido na fábrica, uma vez que lá permaneceram por muitos anos. Dada esta experiência, reassumiram, de modo geral, os mesmos postos de trabalho, as mesmas funções e foram destinados para os mesmos setores nos quais já trabalhavam.

Grande parte dos trabalhadores foi impedida de permanecer na escola pela imposição das necessidades econômicas. Foram para o mercado formal ou informal de trabalho ainda muito jovens, ou até crianças, interrompendo os estudos. Aqueles que não abandonaram os estudos, fizeram-no com dificuldades para conciliar educação e trabalho, concluindo o primeiro e segundo graus já adultos, muitos, casados e com filhos.

*“Eu estudei até a quarta série, eu fui, fiz três, fiz quatro tentativas na quinta série, só que eu trabalhava no corte de cana e não tava dando certo”. (Cooperado do Setor de Enrolamento- 06/06/2002).*

Tabela 1  
Escolaridade média<sup>1</sup> dos cooperados por sexo segundo setor de trabalho

Sexo	Setor de trabalho					Total
	Admin.	Apoio Adm.	Produção	Apoio Prod.	NI	
<b>Total</b>	11,9	9,3	7,0	8,9	4,0	7,6
<b>Homens</b>	12,5	9,3	6,7	8,4	4,0	7,5
<b>Mulheres</b>	11,0	-	7,1	10,2	-	7,6

Fonte: Pesquisa qualitativa. Elaboração própria

1. Em anos médios de estudos.

Os depoimentos obtidos revelam que a escolaridade é considerada critério essencial para o engajamento e a participação dos trabalhadores na cooperativa. Foi realizado então, um levantamento específico sobre a escolarização, do qual participaram 125 trabalhadores, ou 50,8% do total de sócios. Com base nele, verificou-se que o ensino fundamental incompleto é a escolaridade média dos cooperados. Traduzindo esta informação em anos de estudo, e considerando o recorte por sexo, os dados da tabela 1 informam que as mulheres são ligeiramente mais escolarizadas que os homens, 7,6 e 7,5 anos de estudo respectivamente, acompanhando a escolaridade média do estado de São Paulo que, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD, é de 7,3 anos de estudo para as mulheres e 7,4 anos de estudo para os homens<sup>32</sup>.

Tendo como referência a divisão entre Administração e Produção, observa-se que no setor administrativo estão os cooperados mais escolarizados, notadamente os homens que completaram o ensino médio, com 12,5 anos de estudo. As mulheres estão um pouco abaixo, com 11 anos de estudo. Nos setores ligados à produção, a escolaridade é mais baixa, ensino fundamental incompleto ou apenas 7,0 anos de estudo, e neste caso a mulheres apresentam uma escolaridade um pouco mais elevada, comparada à dos homens, 7,1 e 6,7 anos de estudo, (Tabela 1).<sup>33</sup>

A maior escolaridade dos trabalhadores que estão na administração tem como principal fundamento teórico a divisão entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, como é demonstrado por Kuenzer, ao recuperar a análise de Marx, a respeito da permanência nos processos produtivos de um pequeno número de trabalhadores qualificados para em geral, planejar o trabalho, e uma grande massa de trabalhadores desqualificados que dominam somente os conhecimentos suficientes à execução de tarefas parciais (KUENZER; 1995). Cabe salientar contudo que, especialmente na cooperativa, embora seja observada a divisão entre trabalho manual, na produção, e intelectual, na administração, existe algum nível de socialização de saberes, na medida em que a rigidez do controle do trabalho é menor.

---

<sup>32</sup> Para obtenção destes dados é considerada a escolaridade média das pessoas, período de 10 anos ou mais de acordo com o sexo.

<sup>33</sup> Para efeito de tabulação dos dados estão concentrados na Administração: Depto Comercial e Representação, Planejamento e Controle da Produção, Vendas, Treinamento, tesouraria e RH. Na Produção estão: Preparação, Filatório, Enrolamento, Tinturaria. Dados mais detalhados estão no Levantamento sobre escolarização anexo.

Alguns depoimentos informam que a formação escolar adquirida mostrou-se insuficiente para lhes possibilitar maior ampliação de conhecimentos.

*“Eu também participei e eu percebi a dificuldade de muitas pessoas; então, você está dando um salto, você quer explicar alguma coisa lá na frente e a pessoa não consegue acompanhar. Nós temos essa necessidade, hoje, de formar melhor essa base. A pessoa às vezes tem muita vontade mas falta um pouco de base. (Cooperada do Laboratório Têxtil – 12/04/2002).*

Desta forma, estão discutindo a necessidade e as possibilidades de serem adotadas políticas de educação para contemplar diferentes dimensões, como a formação profissional, a escolarização, incluindo educação política e cultural:

*“Existem aí idéias de se fazer, tanto no ensino médio, a escolaridade normal, montar salas de aulas aqui mesmo na cooperativa, e a idéia de fazer mais treinamento de cooperativismo mesmo, os dois são necessários. Outra idéia, também, é de fazer treinamento administrativo, contábil para os conselheiros; eu vejo que mais urgente hoje seria esse treinamento dos conselheiros e pra liderança também. Os líderes também não sabem, muitas vezes, como se comportar como cooperados; imagine uma pessoa que trabalhou muitos anos de encarregado, mandando e, de repente ele é um líder de uma cooperativa, ele não sabe como agir.” (Cooperada do Laboratório Têxtil – 12/04/2002)*

É importante ressaltar que, se por um lado, há uma grande expectativa em relação à educação, por outro, há cooperados que, tendo saído precocemente da escola para ingressar no mercado de trabalho, e tendo dessa forma, assegurado condições de sobrevivência, passaram a não valorizar o aprendizado escolar e/ou técnico. É possível observar também, que, ao mencionar a falta de interesse em dar continuidade aos estudos, esses trabalhadores não estão vendo na escolarização, um

caminho para assegurar melhores condições de vida. Para eles, apenas com trabalho será garantida a sobrevivência e as condições de vida, ficando a educação, como um requisito apenas complementar. (Seminário sobre Incubadoras, 1998)

Acreditando que a escolarização não realizada pelos trabalhadores ao longo de suas vidas seja condição para o envolvimento dos cooperados na vida da cooperativa, os atuais gestores pretendem utilizar os recursos, especificamente voltados para educação, em propostas que possam suprir esta escolaridade. Até o momento, e apesar das dificuldades financeiras, a cooperativa tem atendido às solicitações de cooperados em relação às demandas por educação profissional, por intermédio do FATES – Fundo Assistencial, Técnico, Educacional e Social, previsto no estatuto, especialmente provido para este fim.

*“Se preocupa, inclusive nós temos um fundo: o FATES, e que a gente tem um saldo para isso, que é um Fundo Assistencial, Técnico, Educacional e Social; a parte da educação é do social”. (Cooperada do Laboratório Têxtil – 12/04/2002)*

Para tanto, os interessados encaminham solicitação ao Conselho Administrativo, constando o curso demandado, o valor e a forma de pagamento. Avaliada a procedência da solicitação, especialmente a relação entre o conteúdo do curso e sua aplicabilidade na função e/ou no setor, a demanda pode ser atendida total ou parcialmente.

*“Existe também, pessoas que querem fazer um curso, se especializar em alguma coisa, mas não é diretamente a função dela. Você não sabe se ela vai estar dando retorno ou não pra cooperativa, então, nesse caso a gente estipulou alguns valores também do FATES, então, é um percentual, é uma ajuda, não se paga 100%, então é uma ajuda, simplesmente estamos motivando...” (Cooperada do Laboratório Têxtil – 12/04/2002)*

Foi discutida uma outra proposta relativa à implementação de cursos regulares, de 1º e 2º graus e supletivo, por meio de convênios e/ou parcerias com entidades especializadas, dentre elas Serviço Social da Indústria - SESI e Serviço Nacional da Indústria - SENAI. Seria efetivada por meio da abertura de salas de aula dentro da própria cooperativa. Mesmo indicando preocupação com a escolaridade dos trabalhadores, é preciso destacar o caráter instrumental da proposta, visto que as entidades mencionadas, desenvolvem uma educação para o trabalho técnico e subserviente.

*“...ver de que maneira nós poderíamos estar usando o recurso nosso, do FATES, para o nosso benefício, através do SESI, SENAI ou se tem algumas outras organizações específicas que teria que chamar aqui para fazer isso aí. Mas no sentido, por enquanto, de dar instrução básica para o pessoal que não concluiu o primeiro grau, o segundo grau.”  
(Diretor da Cooperativa – 17/04/2000)*

Até o momento a política de educação da cooperativa limitou-se ao atendimento de cursos pontuais, oferecidos pelas organizações assessoras e pelo poder público, ou por meio de financiamento de cursos de Formação Profissional para os cooperados interessados. A idéia de abrir cursos na própria cooperativa atenderia um desejo manifestado por alguns trabalhadores. É interessante observar que, ao mencionarem a necessidade de maior escolarização, ao enfatizarem a importância da educação, os entrevistados referem-se, na verdade, aos saberes técnicos, indicando apenas em alguns momentos a articulação de saberes técnicos específicos e saberes mais amplos, relativos à formação humana dos trabalhadores. Além disso, não questionam o caráter ou a qualidade da escolarização realizada.

*“Ou deles poderem assim... pagar pra gente mesmo ter um estudo aqui dentro, entendeu? Estudo é pra se formar alguém, ... eu acho que seria bom”. (Cooperada do Setor de Filatório – 17/06/2002)*

Um dos motivos que impediram a continuidade da escolarização dos trabalhadores foi a dificuldade de conciliar o horário de trabalho com os estudos.

*“A maioria das pessoas que trabalhavam pra empresa antes, faziam revezamento de turnos e isso dificultava o horário de estudos, então quem conseguiu, a maioria foi supletivo e, dificilmente tiveram chances de grandes estudos” (Cooperada do Laboratório Têxtil- 12/04/2002)*

Sendo assim, pensar em propostas de educação de forma autônoma, implica considerar esta demanda, em virtude dos diferentes horários de turnos dos cooperados; e verifica-se que, para muitos, não existe esta compatibilidade.

*“Porque tem muita gente que pensa voltar estudar, mas depende do horário, pra ver, a gente sai seis horas; eu moro lá pra cima lá, lá no final do Jardim Picerno. Até eu chegar na minha casa a pé, eu chego vinte pras sete; eu chego na minha casa vinte pras sete em ponto; aí eu vou tomar banho; eu chego todo dia atrasada na escola; a escola não é às sete?” (Cooperada do Setor de Filatório – 17/06/2002)*

Mesmo assim, alguns trabalhadores associados, ao reconhecer a importância da escolarização, submetem-se a alguns sacrifícios como a diminuição das horas de sono, na tentativa de compatibilizar a jornada de trabalho, o horário escolar e, especialmente no caso das mulheres, as tarefas domésticas. Já, outros, costumam resistir à idéias como permanecer depois do expediente, ou sacrificar os finais de semana com cursos e/ou palestras.

*“Só que às vezes a gente saía tão cansado daqui que a gente chegava lá e o homem falava, coitado do homem, a gente não dava importância pra ele. Porque o serviço aqui não é fácil né?, como as mulheres, aqui trabalha bastante*

*mulher, homem também; mas tem mais mulheres né?, e a gente tem que chegar em casa, fazer um monte de coisa; aí você já sai daqui cansada, desanimada". (Cooperada do Setor de Filatório – 17/06/2002)*

### 3.2. A organização do trabalho: muitas permanências

O trabalho na cooperativa Nova Esperança foi organizado na mesma estrutura física, organizacional e administrativa da fábrica de origem, que tem a seguinte composição:



Fonte: Cooperativa Nova Esperança – Elaboração Própria



Fonte: Cooperativa Nova Esperança – Elaboração Própria

A histórica divisão do trabalho entre concepção e execução está presente na CONES. Sua origem está na forma de trabalho denominada por Marx de Cooperação complexa ou industrial, segundo a qual “a subordinação do trabalho ao capital é mediada por formas mais sutis e complexas. O trabalhador subordina-se técnica e organizacionalmente. (MOTTA; 1981, p. 15)

Ao longo do tempo esta mesma divisão deu origem ao *Método da Administração Científica*, idealizado por Taylor (BRAVERMANN; 1977) uma das características marcantes do período fordista. Não obstante uma série de modificações implementadas nas empresas, especialmente durante a reestruturação produtiva, esta estrutura piramidal permanece nas organizações produtivas, estando no topo os trabalhadores ligados à administração ou gerência e na base os trabalhadores da produção. A estrutura administrativa e organizacional da Nova Esperança também obedece a este padrão.

Os meios de produção foram todos aproveitados; estão portanto, obsoletos, demandando alto custo de manutenção, sendo que alguns não atendem mais às necessidades da produção. Dada a falta de recursos para investimento, os sócios estão mantendo a mesma estrutura tecnológica, apenas recentemente foram adquiridas algumas máquinas, usadas para produção de um outro tipo de fio denominado “*Open End*”<sup>34</sup>, cuja demanda pelo mercado aumentou.

### 3.2.1. Divisão do trabalho: a presença das mulheres

A divisão do trabalho, de modo geral, é feita de acordo com a posição que os indivíduos ocupam na estrutura social e nas relações de propriedade. Com o advento da revolução Industrial, notadamente acompanhado pelo desenvolvimento do modo de produção capitalista, o processo de dividir tarefas e funções foi substancialmente intensificado e fragmentado, ficando, cada vez mais demarcada, a divisão entre o trabalho na produção e o administrativo (SANDRONI, 2000). A respeito desta divisão, Marx faz as seguintes considerações:

---

<sup>34</sup> Open End é um tipo de fio que possui as mesmas características do fio convencional, entretanto seu processo de produção é simples, rápido e de menor custo.

*“O grupo organizado da manufatura é substituído pela conexão entre o trabalhador principal e seus poucos auxiliares. A distinção essencial ocorre entre os trabalhadores que estão realmente ocupados com as máquinas-ferramenta... Entre os auxiliares podem ser incluídos os que alimentam a máquina com o material a ser trabalhado. Ao lado dessas duas classes principais há um pessoal pouco numeroso, que se ocupa com o controle de toda maquinaria e a repara continuamente, como os engenheiros, mecânicos, marceneiros, etc., é uma classe de trabalhadores de nível superior, uns possuindo formação científica, outros dominando um ofício; distinguem-se dos trabalhadores de fábrica, estando apenas agregados a êles. Sua divisão de trabalho é puramente técnica.” (MARX; 1975, p. 480)*

Em que pese o avanço tecnológico que, sem dúvida imprimiu modificações na divisão do trabalho, este permanece na sua essência, mesmo nas cooperativas, cujos princípios organizadores pressupõem o exercício do trabalho não alienado. O caráter social da divisão é evidenciado, especialmente entre as tarefas ditas manuais, para as quais não há necessidade de conhecimento técnico e que, por isso, valem menos; e as tarefas para as quais se exige saberes especializados, dando ao trabalho um valor maior. Tais diferenças são acompanhadas pelo *status* conferido aos respectivos postos de trabalho.

A divisão das tarefas, a partir da criação da Nova Esperança não apresenta muitas modificações. Mantida a base tecnológica, as tarefas executadas também permaneceram. Para compreender melhor esta divisão, serão analisadas as etapas do processo de trabalho na produção e na administração.

O processo produtivo na cooperativa está dividido de acordo com as etapas necessárias para a transformação do algodão em fio<sup>35</sup>. Inicia-se com a chegada da matéria prima, fardos de algodão, adquiridos após a verificação de alguns critérios técnicos que indicam sua qualidade, como: limpeza, comprimento, espessura e cor. São encaminhados a seguir, para as etapas subseqüentes que se desenvolvem nos seguintes setores da produção:

### **Setor de Preparação: o lugar na “nevasca”**

Os fardos são retirados do caminhão pelos funcionários da empresa fornecedora e estocados no setor de Preparação. Neste setor trabalham 37 cooperados, dos quais 12 são mulheres e 35, homens<sup>36</sup>, nas funções de Operador de Máquina, Trocador de Lote, e Líder do setor. Primeiramente estes fardos são pesados, e de cada um é retirada uma amostra, identificada por números, e encaminhada ao Laboratório Têxtil ou Controle de Qualidade.



*Foto da autora*

Laboratório Têxtil – aparelhos antigos e melhor local de trabalho.

Neste local, são realizados vários testes com o algodão relativos à coloração, comprimento e irregularidade das fibras, impureza e resistência. A partir das tarefas realizadas neste laboratório, é que são enviadas as especificações técnicas que controlam todo o processo de produção, como a titulação dos fios por exemplo. Estão alocados no Laboratório 3 cooperados, dos quais duas mulheres com maior escolaridade e qualificação técnica, a Coordenadora de Qualidade (Nível Superior) e Analista de Qualidade (Ensino Médio), auxiliadas pelo Auxiliar de Laboratório, um homem, com menor escolaridade (Ensino Fundamental incompleto). O local de trabalho

---

<sup>35</sup> Serão descritas, o mais detalhadamente possível, as tarefas realizadas em cada etapa do processo de trabalho, com base na observação e nas declarações dos cooperados, no âmbito desta pesquisa.

<sup>36</sup> Número de cooperados de todos os turnos de trabalho.

apresenta boas condições físicas, silencioso e iluminado, distante das máquinas. Entretanto, os aparelhos utilizados são antigos, embora em funcionamento, estão defasados do ponto de vista tecnológico, demandando maior tempo na execução dos testes e alto custo de manutenção.

Terminadas estas tarefas, a classificação do algodão é enviada à Preparação, e o processamento do algodão é reiniciado. Os fardos são posicionadas em frente aos *abridores* – máquinas específicas para abrir o algodão-, carreiras de 20 fardos cada, com as mesmas especificações técnicas, para serem condicionados ao ambiente por 24 hs.

De cada fardo serão retiradas camadas, de aproximadamente 10 cm de pluma (como é chamado o algodão) e colocadas num carrinho, local de onde alimentarão as máquinas, denominadas *abridores*.

Essas tarefas iniciais são realizadas, predominantemente, por homens, há apenas duas mulheres. Argumentam estes cooperados, que o trabalho realizado nesse setor exige algum esforço físico, permitindo-nos verificar que as tarefas estão distribuídas de acordo com a divisão sexual do trabalho. Entretanto, Kergoat adverte que esta divisão não é um dado imutável, embora presente em todas as sociedades conhecidas, há diferentes modalidades de dividir o trabalho, as quais variam, de acordo com o tempo e espaço (KERGOAT; 2002). Conforme indica a autora, a possibilidade desta ser alterada, e até invertida, está confirmada nesta mesma etapa do processo produtivo:

*...."o nosso interesse é que todos trabalhem em tudo, menos uma mulher num serviço que é batedor de carda, que é serviço pesado, assim mesmo a Nina é meio fortuna sabe, e ela trabalha na carda ainda." (Cooperado do Setor de Preparação-12/06/2002)*

Embora não haja informações relativas a doenças alérgicas ou outros problemas de saúde, o ambiente neste setor, especialmente durante a abertura dos fardos e retirada das camadas, é repleto de partículas de algodão que se dispersam no ar, produzindo a imagem de uma leve "nevasca".



Setor de preparação – a “nevasca” após a abertura dos fardos.

Outra característica relativa às condições físicas de trabalho nesse local, é o barulho produzido pelos *abridores*, (ao lado da máquina não é possível ouvir outra pessoa) que exige maior entoação da voz para comunicação das pessoas.

Dando seqüência ao processo, o algodão será colocado no *abridor*, pelos Operadores de Máquina, para que seja feita a desflocagem e iniciado o processo de limpeza (o algodão é muito “flocado” (emaranhado) devido à sua natureza e à forte prensagem que recebe).

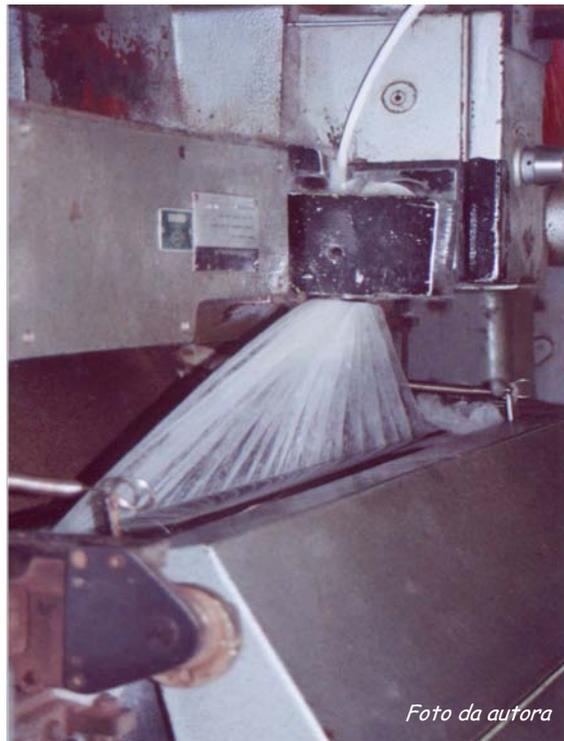


Cooperado do setor de preparação colocando o algodão nos *abridores*.

Em seguida, o algodão é encaminhado automaticamente para a próxima etapa, cuja máquina denomina-se *batedor*. Nessa máquina a pluma sofrerá nova abertura dos flocos e limpeza (por meio de batidas) e, em seguida, sairá em forma de manta. Estas mantas podem ser transformadas em rolos de *batedor* que alimentarão as máquinas *cardas manuais*, ou serão encaminhadas diretamente às *cardas automáticas*.

Esse conjunto de operações mecânicas é atentamente acompanhado pelos Operadores de Máquina (maquinista na linguagem dos trabalhadores), que interferem no processo pontualmente, quando necessário (pequenas correções no funcionamento da máquina).

A próxima etapa que se dá, ainda no setor de Preparação, é totalmente mecanizada, denomina-se *cardagem*. Nesse processo a pluma de algodão receberá o último processo de limpeza das fibras e iniciará uma paralelização das mesmas, eliminando as fibras muito curtas. Resulta dessa operação um véu aberto, que vai sendo afunilado em forma de pavio e que será acomodado em latas. Nesse momento, há participação dos cooperados homens na função e Auxiliares, que transportam as latas para a próxima etapa, permanece no ambiente o barulho das máquinas e não há partículas de algodão no ar.



Algodão transformado em véu aberto.



Cooperado na etapa de *cardagem* realizando o transporte do algodão na forma de pavio.

Cada carda possui uma cor diferente, identificada nas latas, para que seja possível mesclar material de todas as cardas na máquina *passadeira*, cujo processo é denominado *primeira e segunda passagens*. A função de tal processo é paralelizar totalmente as fibras, alinhando-as em fitas ou mechas. Nele, as passadeiras, que possuem duas cabeças, são alimentadas por 6 ou 8 latas de carda, e as latas que saem da primeira *passagem* alimentam a *segunda passagem*.

As latas resultantes da etapa anterior são encaminhadas pelos Auxiliares, homens, até as *maçaroqueiras*. Cada lata resultante da segunda passagem alimentará um fuso de maçaroqueira, (tubos plásticos, maiores do que os cones, onde são enrolados os fios) cuja função é estirar ou esticar as fitas de algodão, até o título (grossura) desejado, dando ao mesmo tempo, uma leve torção no pavio para que não se rompa na próxima etapa.

É possível notar que, na Preparação, as tarefas diretamente ligadas às máquinas são executadas pelas mulheres, que ocupam majoritariamente a função de Operador de Máquinas, cabendo aos homens, essencialmente, o transporte, seja nos carrinhos ou nas latas, uma vez que essas tarefas exigem algum esforço físico.



Cooperada operando a *maçaroqueira*. Um trabalho feminino no setor masculino.

O Líder do setor, em qualquer etapa do processo produtivo, realiza a mesma tarefa: supervisionar o trabalho dos demais cooperados, dando algum suporte técnico; fiscalizando tempo e horário de trabalho; remanejando trabalhadores, se necessário; interferindo em conflitos pessoais e estabelecendo um elo de ligação e de negociação entre a produção e a direção.<sup>37</sup>

### **Setor de Filatório: um trabalho feminino**

No filatório está concentrada a maior participação feminina, 60 cooperadas e 11 cooperados, nas funções de Operador de Máquina, Transportador, Trocador de Lote, Serviços Gerais e Líder do setor. Finalizada a etapa da Preparação, entram no Filatório as maçarocas cheias que são, antes, armazenadas separadamente em lotes, pelos Trocadores de Lote, função ocupada por homens e mulheres, para serem encaminhadas às *máquinas de filatório*, tarefa que não exige grande esforço físico. Nessa etapa do processo de produção, o pavio será efetivamente transformado em fio, mediante a estiragem, o que é possível ser feito por meio de um conjunto de

---

<sup>37</sup> Análise mais detalhada da participação das lideranças na organização do trabalho será contemplada no tópico sobre Regulação do Trabalho.

engrenagens. Para tanto é escolhido o título do fio e a torção adequada, tendo em vista sua utilização posterior. Para as malharias, é produzido um fio menos torcido; para as tecelagens, mais torcido. Neste processo, o fio será trabalhado em espulas (peça plástica mais fina e mais longa do que o cone)

Observando-se o trabalho predominante realizado nesse setor que é, operar as máquinas de fiação, verifica-se que as tarefas são realizadas em pé; há necessidade de alguém acompanhar, atento, o ritmo da máquina, e os trabalhadores interferem em momentos necessários (colocação e troca de espulas, eventuais rompimentos do fio, problemas técnicos, retirada de fiapos, etc...). Além desse trabalho, é feito o transporte dos carrinhos de maçarocas, pelos homens e a limpeza do local, realizada, predominantemente, pelas mulheres, obedecendo-se mais uma vez, à divisão do trabalho, ancorada nas habilidades femininas. Nessa fase do processamento o chão fica repleto de pedaços de fio e partículas de algodão, exigindo que a limpeza seja feita com frequência<sup>38</sup>. Permanece nesse local o barulho das máquinas. É nesta etapa do processo de produção do fio que, de modo geral as mulheres são mais recomendadas, pois tais tarefas exigem habilidade manual, e destreza.



Cooperada o setor de filatório. Trabalho essencialmente feminino.

---

<sup>38</sup> Como o processo de produção do fio é realizado em espaços físicos diferentes, cabe lembrar que o ambiente na unidade I não oferece boa luminosidade; as paredes estão desgastadas, há muita poeira acumulada no teto. Na unidade II, as condições físicas são melhores; o ambiente é mais iluminado e arejado.

Como ocorre de forma generalizada em qualquer organização produtiva, cargos, funções e tarefas são vistos de forma *sexuada*, dada a visão culturalmente difundida que especifica atribuições femininas e masculinas, estando as primeiras diretamente relacionada a pouco ou nenhum esforço físico, habilidades manuais mais desenvolvidas, capricho na execução do trabalho, maior capacidade de organização e asseio do espaço físico: exigências que demandam qualificações não reconhecidas no salário<sup>39</sup>. Frequentemente, trata-se de qualificações atribuídas à socialização no espaço doméstico.

*“Complicadíssimo, faltam horas e sobram tarefas. Bom, o que me ajuda é que eu não tenho filhos, mas tenho a casa. Sou casada, meu marido ajuda, mas alguns detalhes os homens não acabam fazendo da mesma forma, mas ajudam. Então é assim, a casa fica fechada; o dia todo é uma correria; tem que chegar em casa, engolir uma comida pra estudar[....] então no fim de semana tenho que cozinhar, tenho o que fazer na casa e deixar mais ou menos, pra, durante a semana, conseguir conciliar” (Cooperada do Setor de Filatório– 22/04/2002)*

Valorizando estas características, mas reafirmando a divisão sexual do trabalho, informa um trabalhador que as tarefas de arrumação e limpeza, semelhantes às tarefas domésticas, devem ser delegadas às mulheres, que as executam com maior capricho. Em virtude destas qualidades, acrescenta, que o ambiente onde trabalham as mulheres é sempre mais organizado e limpo.

*“Não, as mulheres na parte de limpeza e arrumação são melhores; eu sou obrigado a dar meu braço à torcer mas tenho que falar a verdade né? porque mulher toda vida é mais, sei lá né? tem mais jeito de arrumar as coisas; certos*

---

<sup>39</sup> Referindo-se à pesquisa de M. Guilbert, Hirata ressalta indicações sobre a relação entre a técnica, os equipamentos e a divisão sexual do trabalho. Uma delas refere-se à máquinas menos complexas confiadas às mulheres que não exigem qualificação. (HIRATA, 2002, p. 200).

*tipos de serviços tem que ser mulher, embora tem duas sessão que não trabalha mulher porque é serviço pesado, mas lugar que trabalha mulher é “10”; onde a mulher trabalha é caprichado; é mais bem limpo. Então é isso aí” (Cooperado do Setor de Filatório -12/06/2002)*

Não obstante o fato de que as mulheres têm sido valorizadas pelas suas habilidades - não reconhecidas no salário porque consideradas atributos naturais - e não pela qualificação, há relatos que reafirmam a imagem feminina indicada. Neste caso, delega-se aos homens maior responsabilidade na execução do trabalho, utilizando-se de uma outra visão social que confere ao trabalho masculino, qualidade superior.

*“..... o homem ele é mais...infelizmente, ele é mais... Um pouco mais responsável na parte que cabe à produção; eu não sei se ainda tem aquela ideologia que o homem é o chefe da família mas o homem, ele é mais responsável em produção. Não estou falando nem tanto pela cooperativa; em outras empresas que eu trabalhei pelo que eu já vi, o homem é um pouco mais responsável.....”. (Cooperado do Depto Comercial- 12/06/2002)*

Além de “irresponsáveis”, as mulheres são improdutivas, na visão deste cooperado. Provocam queda na produção pela perda de tempo com conversas e fofocas. Afora a concepção taylorista de produtividade, segundo a qual o tempo de trabalho não admite desperdícios, evidencia-se nesta fala o pré- conceito, culturalmente difundido, que qualifica os homens em detrimento das mulheres, conferindo-lhes uma conduta socialmente valorizada. É importante ressaltar que esta hierarquização entre os sexos mostra-se incompatível com os princípios de igualdade que devem prevalecer numa organização cooperativa.

*“Nós temos perda da produção por causa disso: param pra fazer rodinhas, conversam tão sempre conversando, fofocando e a produção vai caindo, elas não*

*percebem, a gente percebe porque a gente vê números certos, porque nosso (.....) deveríamos ter uma produção maior do que temos com o número de cooperados que temos lá na fiação e nós não conseguimos.” (Cooperado do Depto Comercial – 12/06/2002)*

A opção pelo trabalho fora de casa foi, para algumas cooperadas, imposta pelas necessidades sócio-econômicas, ou ainda, pela necessidade de complementar a renda familiar, dado o contexto de crise econômica que estão vivenciando. Há estudos que comprovam este fato, que a feminização da classe trabalhadora deve-se, sobretudo, ao empobrecimento generalizado da população, ou seja, à luta pela sobrevivência (CASTRO & LAVINAS; mimeo). Bruschini & Lombardi reafirmam esta análise, acrescentando que: *“Movidas pela necessidade de complementar a renda familiar – seja porque os salários no país são extremamente baixos, o que exige que mais de um membro da família tenha uma atividade produtiva, seja porque os sistemas públicos de atendimento, tanto na área da saúde quanto na da educação, são de má qualidade – ou impulsionadas pela escolaridade elevada, menor número de filhos, mudanças na identidade feminina e nas relações familiares, as mulheres casadas procuram cada vez mais o mercado de trabalho”.* (BRUSCHINI & LOMBARDI; mimeo, p. 06)

Não obstante esta necessidade, é importante destacar que o trabalho profissional é portador de uma outra dimensão, relativa à subjetividade, que permite a construção de uma nova sociabilidade: para uma das entrevistadas o espaço do trabalho profissional constitui uma segunda família, laços de amizade e companheirismo. Para outras, o trabalho profissional lhes possibilita certa independência econômica.

*“É difícil, mas a cooperativa pra mim é uma segunda família, né? Eu gosto de trabalhar aqui.” (Cooperada do setor de Filatório – 23/04/2002)*

*“...mas é importante a gente ter um dinheirinho, não ter que ficar pedindo pro marido, da gente poder comprar*

*nossas coisas, coisas pros filhos, é bom né? “(Cooperada do setor de Filatório - 17/06/2002)*

As dificuldades aumentam para as cooperadas mães. A maternidade é sem dúvida, um grande impedimento ao exercício do trabalho remunerado, e que também é condição de cidadania das mulheres. No entanto, são poucas as cooperadas que podem abandonar o trabalho profissional para dedicarem-se exclusivamente à educação dos filhos, uma vez que não possuem condições econômicas para tanto. Mesmo que algumas mães sejam atendidas na creche municipal, argumentam que os horários estabelecidos na cooperativa, diferenciados por setores da produção, impedem que seja dada aos filhos, a atenção necessária. Para as cooperadas do turno da noite, há prejuízo do descanso, do sono, realizados durante o dia e limitados a poucas horas interrompidas por causa dos cuidados com os filhos.

*“Eu chego de manhã, tomo um banho; aí deito mais ou menos cinco e meia, porque eu venho de moto e é rapidinho, aí quando é dez pra sete eu levanto pra levar minha filha pra escola, aí depois eu deito de novo e quando é meio dia eu levanto pra arrumar meu menino e levar pra escola. O outro ele vai sozinho de manhã, o mais velho. Aí quando é à tarde eu busco um, depois eu busco o outro; aí nisso, eu cuido da casa, enquanto eu busco um aí, eu já vou limpando a casa e depois eu busco o outro e já vou fazendo a janta, depois eles chegam tomam banho e jantam e aí já está na hora de vir trabalhar de novo”. (Cooperada do Setor de Filatório- 26/06/2002)*

Realizar a dupla jornada implica outros limites para as trabalhadoras, relativos à sua participação em outros espaços, mesmo no interior da cooperativa, como a participação administrativa e política.

*“... a participação das mulheres é boa, nós temos mais mulheres do que homens na cooperativa. Mas na participação mesmo é... O que barra muito é, muitas*

*mulheres têm problema com filhos, casa, e acaba às vezes não podendo participar. Então isso acaba limitando um pouco” (Cooperada do Laboratório Têxtil – 12/04/2002).*

Embora os princípios cooperativos exijam a igualdade de direitos, entre homens e mulheres, é possível constatar que os horários de trabalho por exemplo, não estão adequados às necessidades maternas. Prevalece a racionalidade econômica, traduzida no estabelecimento dos turnos e horários, para homens e mulheres, indistintamente, que atendem aos interesses da produção.

*“...que o pessoal podia pensar um pouco mais no horário das sete às seis, que é muito puxado para as mulheres aqui dentro, apesar que eu não tenho filho, mas eu tenho amigas que tem, como elas sofrem, não é fácil não. Mas às vezes pode falar - mas então se está achando difícil, então sai. Mas não é dessa forma, que a gente pode pensar, e as pessoas não podem pensar desta forma, né? (Cooperada do Setor de Filatório-17/06/2002)*

Contudo, outro depoimento informa que, embora permaneça a racionalidade produtiva, os depoimentos dão conta de espaços de negociação mais democráticos e que, informalmente, procuram atender as especificidades maternas.

*“A cooperativa pelo o que eu falei né, porque a empresa assim é completamente diferente né, na cooperativa a gente tem mais liberdade; numa empresa não. Por exemplo, antes do dia das mães, há duas semanas atrás, qual empresa que deixa seu funcionário sair da linha de produção pra receber homenagem do dia das mães? não tem empresa nenhuma que faça isso, mesmo que ela pague uma hora no outro dia, não faz. E a nossa cooperativa é uma mãe. Porque a criança pequena sempre a criança está lá, vê se a mãe já chegou, ansiosa pra mãe chegar. Os grandão não, os meus dois já estudam ... Tá um rapaz e uma moça*

*já e não liga pra isso, mas as crianças pequeninhas, se a mãe não vai, já abre a boca a chora... Empresa nenhuma faz isso, faz? Não faz!.” (Cooperada do Setor de Filatório-23/5/2002)*

O processo de produção descrito anteriormente, no qual as mulheres têm destacada presença, diz respeito a determinados tipos de fios que predominam na produção, e que serão enrolados em cones. Mas, há ainda a produção de um tipo de fio, em menor quantidade, que será comercializado em meadas.



*Foto da autora*

Bater meadas, uma tarefa feminina?

Nesse caso, ao término do processamento, realizado no Filatório, os fios são enrolados na forma de meadas, e encaminhados para um outro espaço, especificamente para serem alinhados. Tal tarefa é realizada pela “batedera”. Cabe a ela bater, com um batedor de madeira, as meadas de fios as quais ficam penduradas num suporte de ferro, até que seus fios fiquem completamente alinhados. Essa tarefa exige força, os movimentos são repetitivos, a cooperada os executa em pé, contrariando os estereótipos de gênero socialmente difundidos, que delegam às

mulheres fragilidade e habilidades para tarefas minuciosas. Indagada sobre sua resistência para esse trabalho, argumentou que já está habituada, que não é uma tarefa executada o dia todo, nem diariamente, e sim de acordo com a demanda do fio. Revelou ainda, que em momentos de sobrecarga, é feito revezamento com um cooperado, mas que ele não demonstra muita resistência, por falta de hábito.

*“...ele cansa rápido” (Cooperada da Produção) – 26/7/2001)*

Duas considerações podem ser feitas a respeito da execução dessa tarefa por uma mulher. Primeiro, a confirmação de que, mesmo do ponto de vista físico ou biológico, há mulheres fortes e homens fracos, não sendo possível portanto, dividir trabalho e tarefas, considerando-se preconceitos ou construções sociais ideológicas. Segundo, enfatizar que o fato de uma mulher realizar tarefa socialmente considerada masculina pode, por um lado, representar a ampliação dos espaços femininos nas organizações geridas pelos trabalhadores, mas por outro, pode indicar um dos elementos da racionalização do trabalho, tendo em vista o aumento da produtividade e a diminuição dos salários. (SEGNINI, 1998)

Esta divisão do trabalho, calcada freqüentemente nas características de cada sexo, tem sido desconsiderada em circunstâncias para as quais flexibilizar e intensificar o trabalho significa transcender esta cultura. Recente estudo sobre as cooperativas constituídas no nordeste revela que as mulheres são consideradas mais hábeis para determinadas tarefas, especialmente para a costura. Entretanto, nessas cooperativas os homens também foram treinados para executar tais tarefas, uma vez que, além de preencherem os requisitos femininos, são portadores de maior resistência física para o trabalho, são mais assíduos e com maior disponibilidade para jornadas extensas, pelo fato de serem provedores, desvinculados das obrigações domésticas (LIMA, 1999).

Os papéis sociais diferenciados que tradicionalmente são delegados a homens e mulheres fazem parte da cultura, não só dos trabalhadores, mas também das mulheres, que acabam por transportar essa mesma visão para o espaço de trabalho. Verifica-se nesta declaração, que a manutenção destes papéis está ainda muito presente nas cooperadas.

“Você percebe às vezes, assim, que a pessoa preferia que fosse um homem do que uma mulher, por exemplo: às vezes pelo tipo de cargo ou alguma coisa assim, as vezes prefere que seja mais um homem do que uma mulher. E ela é mulher e não se dá conta disso, então eu acho que existe isso daí sim, mesmo tendo respeito tal, mas a gente percebe isso daí”. (Cooperada do Laboratório Têxtil-12/4/2002)

### **Setor de Enrolamento: um trabalho também de mulheres**

Dando continuidade ao processo de produção, o fio em espulas (tubos plásticos) será repassado para as máquinas *conicaleiras*, que têm a função de passar várias espulas para um único cone.



Cooperada fiscalizando as *conicaleiras*. Operação de máquinas apenas pelas mulheres

As emendas do fio são realizadas por jato de ar (emendador *spliced*) e havendo irregularidades no fio (pontos finos e grossos por exemplo) essas serão detectadas pelo *purgador USTER* (dispositivo elétrico). Ao detectar o problema, o dispositivo aciona uma tesoura que cortará o fio, retirará o defeito, e fará nova emenda, dando seqüência ao processo de enrolamento. Na última etapa do processamento do

fio, as tarefas são semelhantes às do Filatório, e são executadas por 14 homens e 50 mulheres, nas funções de Recolhedor de Fios, Operador de Máquina, Revisor de Fios e Líder do setor.

As espulas são encaminhadas em carrinhos pelos Recolhedores de Fio, predominantemente homens e, em seguida, para as máquinas de enrolamento com as mulheres, Operadores de Máquinas, que colocam as espulas nas máquinas e acompanham o processo de enrolamento, retirando os cones ao término.

Também nesse local, a comunicação oral é dificultada pelo alto barulho das máquinas. Os cones crus são colocados em carrinhos com prateleiras, pelos Recolhedores de Fio, e são verificados pelo Revisor de Fios. Em seguida, são transportados à sala de umidificação. Os cones que serão tingidos são arrumados em caixas plásticas específicas para serem transportadas à Tinturaria. O transporte realizado, nesse momento, é preferencialmente feito por meio de empilhadeiras.

É interessante lembrar que no levantamento realizado sobre escolaridade, ficou evidenciada a realização do curso de “Operador de Empilhadeira” por 8 cooperados, para o atendimento dessa demanda.



Cones enrolados pelas mulheres aguardando o transporte que será feito pelos homens.



Acondicionamento dos cones para umidificação.

Em todas essas etapas participam homens e mulheres que fazem parte do grupo de cooperados com ensino fundamental incompleto. Muitos deles falam poucas palavras em inglês, relativas às especificidades das máquinas ou do processo de produção, evidenciando a fragmentação do saber que acompanha a fragmentação do trabalho (Kuenzer, 1995). Indagados sobre a possibilidade de continuarem os estudos, muitos trabalhadores associados pretendem voltar à escola, priorizando os cursos técnicos ou de formação profissional.

*“Ah! Eu queria fazer informática, agora eu vou ver se a partir do ano que vem, eu inicio.” (Cooperada do Setor de Enrolamento-26/6/2002)*

No processo de umidificação há um só cooperado para controlar o umidificador. Essa etapa consiste no acondicionamento dos cones que permanecerão crus, na sala de umidificação, onde recebem vapor d'água durante 24 hs, para que o algodão volte à sua umidade natural (aproximadamente 8,5%), melhorando assim o desempenho do fio em sua utilização.

O horário de trabalho estabelecido na Nova Esperança também não sofreu alterações. São realizados 3 turnos:

<b>Turnos</b>	<b>Horários*</b>	
Primeiro	05:00	12:00
Segundo	12:00	18:00
Terceiro	21:30	05:00

\*Dentro destes horários há variações estabelecidas em alguns setores

Evidentemente o estabelecimento de turnos é uma prática característica da racionalidade capitalista, criticada por Marx: *“O prolongamento do trabalho além dos limites diurnos naturais, pela noite a dentro, serve apenas de paliativo para apaziguar a sede vampiresca do capital pelo sangue vivificante do trabalho”* (MARX, 1975, p. 290).

Entretanto, duas observações se fazem necessárias: a primeira refere-se à lógica produtiva mantida na cooperativa que obedece aos padrões exigidos pelo mercado, colocando portanto, metas de produtividade. A segunda, diz respeito à necessidade do empreendimento manter, ou até mesmo elevar esta produtividade, garantindo assim, a manutenção ou o aumento dos valores das retiradas. Dito de outra forma, a autonomia de gestão característica das cooperativas permite aos trabalhadores aumentar ou diminuir o trabalho, tendo em vista não somente os interesses mercantis, mas também, seus próprios interesses.

Setores como Filatório e Enrolamento realizam tarefas que, atendendo a racionalidade econômica trabalham à noite. Essa diferença de horários traz algumas implicações, como o descontentamento dos participantes, que argumentam que o trabalho no turno da noite demanda um grande esforço e que o descanso, durante o dia, não é o mesmo.

*“Ah, não é a mesma coisa; a única coisa que muda é o tempo pra você descansar, pra você dormir; eu, trabalhando no turno da noite, você tem que descansar mais, porque o sono da noite é outra coisa, se você dorme duas horas de dia, você não dormiu nada... agora de dia se você deitar na cama seis horas da manhã e levantar onze horas, e depois você vem trabalhar de noite você trabalha caindo de sono, é mais difícil.”* (Cooperado do Setor de Enrolamento-25/6/2002)

Além disto, os depoimentos revelam um sentimento de desprestígio, os trabalhadores alegam maior isolamento e maior distância das instâncias administrativas que só trabalham durante o dia.

### **Setor de expedição: espaço masculino de trabalho**

A expedição é a última etapa do processamento do fio. Retirados da sala de umidificação, os cones crus são selados e embalados em caixas de papelão definitivas.



*Foto da autora*

Cones prontos sendo embalados pelas mulheres para serem encaminhados ao setor de expedição.

São feitos logo após, os registros de saída/entrega do produto e o transporte para o caminhão, processos nos quais participam 13 cooperados: Auxiliar de Expedição, Revisor de Fios, Motorista e Ajudante de Motorista.

Neste local trabalham homens pelas mesmas razões indicadas, e que determinam a divisão sexuada do trabalho, ilustrada pelas palavras dessa cooperada:

*“É, no começo, lá na preparação tem homem, o serviço é mais pesado, não dá pra mulher fazer. No filatório tem muita mulher, é serviço mais leve, têm as caixas, mas*

*não são pesadas, as mulheres agüentam; lá, no fim, não tem mulher, na expedição, lá só trabalha homem". (Cooperada do Setor de Enrolamento-10/3/2002)*

Diferentemente das etapas de trabalho anteriores, neste local o barulho das máquinas é menor e não há pedaços de fio e partículas de algodão espalhadas pelo chão.



*Foto da autora*

Expedição – final do processamento dos fios crus. Trabalho de homem.

### ***Tinturaria: trabalho de cozinheiro***

Os cones que serão tingidos saem do Enrolamento organizados em caixas plásticas, e são encaminhados pelos Transportadores de Fios até a Tinturaria. São colocados, inicialmente, num equipamento semelhante a um guindaste, denominado *Porta-material*, com uma capacidade que varia de 65 até 300 cones, dependendo do tamanho do cone e do tipo de fio. Durante esse processo, estará sendo preparada e testada, no Laboratório Químico, a tinta que será utilizada, de acordo com as especificações solicitadas pelos clientes, tarefa de responsabilidade do Analista de Laboratório – “cozinheiro” na linguagem dos cooperados:

“o cozinheiro já prepara a receita” (Cooperado da Tinturaria – 25/6/2002)

A exemplo do Controle de Qualidade ou Laboratório Têxtil, o Laboratório Químico abriga cooperados mais qualificados, comparativamente ao restante dos trabalhadores da produção. São profissionais com cursos técnicos, de nível médio.

Nesse momento, as caldeiras já estarão sendo cheias com a tinta preparada e os Operadores de Caldeira introduzem os cones organizados no *Porta-material*, nas caldeiras.



Cones sendo preparados para entrada nas caldeiras. Força física, umidade e equipamentos pesados – espaço exclusivamente masculino.

Após o tempo de tingimento, que pode levar de três a seis horas, os cones são retirados pelos caldeiristas e encaminhados ao *secador*. Permanecem nesse equipamento por um tempo que varia de trinta minutos até uma hora, processo supervisionado pelo Operador de Secador. Ao final do tingimento, os cones são encaminhados à Expedição, para serem selados e embalados.

Na Tinturaria não há mulheres, a exceção é uma Auxiliar de Laboratório. Esse é um dos setores essencialmente masculinos da cooperativa, pelas características das tarefas executadas, que exigem grande esforço físico; os equipamentos são grandes e pesados. Além disso, as condições de trabalho no local parecem insalubres: há muita umidade, as caldeiras trabalham em altas temperaturas e emitem um som muito alto,

que dificulta ou quase impede a comunicação. Durante o processo de tingimento, especialmente entrada e saída dos cones das caldeiras, o risco de acidentes é maior, não pode haver trânsito de pessoas próximo a elas; abrem-se e fecham-se essas caldeiras com muita atenção. A alegada impossibilidade da participação feminina nesta etapa do processo de trabalho, nos remete à contradição, conforme análise de Helena Hirata, e que se refere às relações sociais antagônicas entre os sexos. Tomam-se diferenças biológicas como determinantes de desigualdade social, aprisionando desta forma homens e mulheres em papéis sociais específicos, impedidos de agir livremente e de negociar, colocando dificuldades no âmbito das relações de poder e de saber, e ainda na dimensão da subjetividade e da consciência humana. (HIRATA; 1998)

Obedecendo-se à esta divisão sexual do trabalho, argumentam os cooperados:

*“Mulher aqui? Não dá! É perigoso, o serviço é pesado! (Cooperado da Tinturaria – 25/6/2002).*



Ao término do tingimento, a tinta utilizada em alta temperatura passa pelo processo de resfriamento.

### **Setor de manutenção: suporte à produção**

O setor de manutenção dá suporte ao processo de produção do fio, os cooperados desse setor são todos homens, realizam tarefas relativas a reparos

mecânicos, elétricos e da área civil. Como os demais trabalhadores da produção, acumulam grande experiência profissional entendida como saber adquirido por meio da vivência, da prática, e possuem, concomitantemente, a escolaridade média indicada no tópico 3.1.1.



Foto da autora

Manutenção – equipamentos que só homens podem operar.

Entretanto, cooperados do setor de manutenção, os quais ocupam funções técnicas específicas, relativas à manutenção das máquinas por exemplo, cumprem essa jornada e comprometem-se com o atendimento de demandas fora desse horário. Muitas dessas tarefas não podem ser realizadas durante a operação das máquinas.

*“...tantas vezes eu chego em casa, o telefone toca eu estou voltando, eu não tenho hora; sou que nem médico, é 10:00, é 11:00... duas horas da manhã, a hora que quebrar uma máquina... Só eu que faço, nessa parte da tinturaria, só que aí de madrugada eu não saio de casa eles vão me buscar, eu não saio com meu carro... Eles pagam.”  
(Cooperado da Oficina-25/6/2002)*

### 3.3. Estrutura Administrativa

A estrutura administrativa da cooperativa é composta por Conselhos e Comitês, com as seguintes atribuições: O Conselho de Administração é o órgão superior na hierarquia administrativa, sendo de sua competência e responsabilidade as decisões sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da cooperativa ou de seus associados... (Estatuto Social, p.09). Esse Conselho é, sem dúvida, a instância que, cotidianamente dirige a cooperativa. Embora o estatuto lhe confira competência e responsabilidade sobre as decisões, é importante lembrar que muitas delas são objeto de discussão e deliberação pelas Assembléias Gerais.

Conselho Administrativo: formado por 20 cooperados, eleitos em assembléia geral para um mandato de 3 anos, dentre eles o Presidente da Cooperativa, também eleito em assembléia geral.

Conselho Fiscal: ao qual compete a fiscalização da administração da cooperativa; é composto de 3 membros e 3 suplentes, da mesma forma eleitos em assembléia geral, mas para mandato de um ano.

Para auxiliar os trabalhos dos Conselhos existem os Comitês Especiais, criados pelo Conselho de Administração, quais sejam:

- Comitê de Ética e Disciplina;
- Comitê de Segurança;
- Comitê de Produção e Qualidade.

Cada Comitê é composto de 3 membros do Conselho de Administração que também elege seus presidentes. Para auxiliar o trabalho dos Comitês, o Conselho de Administração indica mais 3 cooperados que podem participar das respectivas decisões. Esses Conselhos e Comitês estão exercendo suas funções de forma diferenciada, de acordo com as informações obtidas dos entrevistados, os quais revelam um Conselho de Administração, de modo geral, com membros mais qualificados, o que favorece sua atuação.

Conselhos formados por operários de fábrica revestem-se de grande importância histórica, na medida em que desempenham destacado papel nas lutas políticas anti-

capitalistas. (PANNEKOEK, 1975). Discutindo a possibilidade dos Conselhos constituírem-se em órgãos de democracia direta, controlado pela base, Lúcio Magri adverte que:

*“A luta operária, por exemplo, não abandona o horizonte sindical para reivindicar a gestão operária da fábrica capitalista, mas sim para contestar a organização capitalista do trabalho, uma tecnologia orientada pelo princípio da exploração, a estrutura hierárquica da fábrica, a divisão social do trabalho determinada pelo lucro e o mercado”* (MAGRI, 1975, pp 101-102)

Os Conselhos e Comitês constituídos na CONES sinalizam, sem dúvida, a organização autônoma dos trabalhadores, circunscrita entretanto, àquela unidade produtiva. Atuam diretamente na esfera da administração política e gerencial do empreendimento e não demonstram qualquer atuação política no sentido de contestar a organização capitalista do trabalho, conforme analisado no início deste tópico. Ressalte-se entretanto, que, inseridos numa organização orientada, em alguma medida, pelos princípios cooperativos e autogestionários, eles são passíveis de controle coletivo, do controle direto das bases.

O desempenho dessa estrutura administrativa está diretamente ligado à participação dos seus membros. Assim sendo, observa-se que no Conselho Administrativo, de modo geral, estão cooperados com maior habilidade política, poder de oratória e maior envolvimento na vida da cooperativa. A escolarização não foi mencionada como critério de participação nessa instância administrativa.

*“Escolarizado mais capaz? Não, acho que não...no outro conselho tinha um diretor com faculdade e outro, só com primário; não, era tudo igual.”* (Diretor da Cooperativa – 25/6/2002)

Embora o grau de escolaridade seja um critério utilizado para o preenchimento de vagas internas, observa-se que não está diretamente relacionado ao grau hierárquico. No depoimento a seguir é possível verificar que, para os cargos de Coordenadores, existe alguma relação entre o cargo e a qualificação. Aos líderes, formados pela prática cotidiana, não é exigido este requisito. Em se tratando dos cargos

diretivos, parece prevalecer o critério político, as relações pessoais e a capacidade do candidato para gerir o empreendimento.

*“As pessoas que estão hoje no Conselho, os líderes, são pessoas que têm maior grau de escolaridade? R: Não, não necessariamente, a nível de Coordenação normalmente sim, Liderança é mais a prática mesmo, porque os líderes normalmente eram pessoas que eram encarregados da outra empresa.....No caso do Conselho, como todos têm o direito de se candidatar, então o pessoal se candidata e não se analisa muito a escolaridade, normalmente vai muito pelo setor, por ser fulano, sicrano, as vezes até a amizade, não é correto mas isso pesa muito” (Cooperada do Laboratório Têxtil – 16/4/2002))*

Discordando dos critérios predominantemente políticos para eleição dos Conselheiros, a entrevista abaixo ressalta a importância da qualificação, no sentido de que é condição para capacitar os dirigentes para o exercício de suas funções, sejam políticas ou administrativas. Entende também, que a valorização deste requisito para os cargos eletivos, é um aprendizado que o conjunto dos cooperados deverá adquirir ao longo do tempo.

*“...o pessoal já entendeu que no caso de Presidente tem que ter uma certa capacidade. Foi um passo, só que agora eu vejo que o próximo passo é entender que os Conselheiros precisam ter, não necessariamente hiper escolaridade, não se trata disso, mas ter condição pra desempenhar a função de conselheiro”. (Cooperada do Laboratório Têxtil – 16/4/2002)*

Embora o cargo de maior poder político seja o de Presidente, e este tenha sido sempre ocupado por um homem, as mulheres estiveram presentes na administração, ocupando inclusive a vice-presidência, tendo destacada atuação. Saffiotti analisa que as experiências de vida das mulheres lhes permite constituir um ‘*ponto de observação*’

próprio, específico, originando portanto, práticas sociopolíticas distintas das masculinas. (SAFFIOTTI; mimeo, p.151)

*“A vice era mulher! E que decidiu muitas coisas, decidi. O conselho é que decide, mas muitas coisas que foram levadas por ela, inclusive.” (Cooperado da Coordenação da Produção – 12/4/2002)*

Foi possível observar ainda que a participação feminina aumentou na eleição do Conselho Administrativo realizada em 2001, alcançando 50% de conselheiras, como relatado por esta cooperada:

*“Essa eleição foi excelente nesse aspecto, 10 a 10. Parece que foi incrível! Só me dei conta nessa reunião que teve; foi assim aleatório, mas deu certinho. A participação das mulheres é boa; nós temos mais mulheres do que homem na cooperativa.” (Cooperada do Laboratório Têxtil – 16/4/2002)*

Não obstante o fato de que as funções com menor qualificação, que enfrentam, portanto, piores condições de trabalho, são ocupadas majoritariamente pelas mulheres (Operadoras de Máquinas), a participação feminina foi mais aceita na CONES, especialmente em cargos de maior grau hierárquico, relativamente ao que era, na empresa anterior.

*“Mas aqui, na fábrica anterior, Têxtil, também existia muitos cargos de chefia com mulheres; esse costume já estava sendo difundido: encarregados, no caso de setor, muitos deles eram mulheres, inclusive no turno da noite. No C mesmo tinha encarregada mulher; só que era muito mais trabalhoso que hoje, sempre tinha mais resistência de todos eles com uma encarregada mulher do que com o encarregado homem” (Cooperado da Coordenação da Produção – 12/4/2002).*

As determinações do Conselho são executadas por trabalhadores da área administrativa, composta de vários departamentos que executam, parceladamente, as tarefas burocráticas exigidas pelas propostas políticas e gerenciais do empreendimento. São eles: Planejamento e Controle da Produção – PCP, Vendas, Compras, Comercial, Faturamento, Crédito e Cobrança, Custos, Contabilidade, Recursos Humanos, Centro de Processamento de Dados – CPD, PABX, Segurança e Enfermaria.

Os cooperados dessa área, 5 mulheres e 18 homens, executam tarefas específicas, semelhantes às tarefas burocráticas de qualquer empresa, supervisionados pelo Presidente da cooperativa, embora haja cooperados responsáveis por áreas específicas. Há, sem dúvida, similitudes com a organização burocrática e heterogerida das empresas tradicionais, tanto no que se refere ao poder de mando, delegado à coordenação, quanto ao poder de fiscalização e punição. (MOTTA, 1981). Contudo, tais poderes são, como no Conselho Administrativo, significativamente limitados, e até interrogados pelos princípios que regem a organização.



Setor administrativo – homens no comando e mulheres nas funções auxiliares.

De modo geral, os homens comandam a área administrativa, pois além de mais numerosos, ocupam a maioria das funções de coordenação, cabendo às mulheres as tarefas auxiliares. São valorizadas entretanto, ao demonstrarem capacidade de

argumentação e de negociação, práticas que contribuem para a boa imagem conquistada pela cooperativa.

*“Não tenho preferência, a mulher tem um lado bom que ela é muito mais... principalmente na área de vendas ela tem muito mais sensibilidade, ela consegue... Porque, vamos imaginar: na área de vendas, elas têm que fazer o atendimento direto ao cliente, conversar com muitos clientes, principalmente na hora da entrega de produtos; sempre a gente tem aqueles problemas..... E a mulher tem muito mais sensibilidade em conversar, paciência em explicar, em agüentar”. (Cooperado do Depto Comercial-10/11/2001).*

Esta fala reitera análise de Lena Lavinias, sobre a valorização da força-de-trabalho feminina, portadora de atributos não comumente vistos no trabalho masculino:.....”*aspectos subjetivos, cunhados pelo gênero, ou seja, decorrentes da forma de socialização feminina, como a dedicação – porque o exercício do trabalho doméstico, mesclado de afeto, sempre incorporou tal dimensão – responsabilidade na execução das tarefas – porque só a elas coube cuidar da esfera da reprodução – capacidade de comunicação e facilidade para atuar coletivamente, fortalecendo redes e grupos, em lugar de hierarquias – porque acostumadas a enfrentar a alteridade para construir positivamente uma identidade social coletiva -, constituem esse diferencial de produtividade que faz com que a mão-de-obra feminina tenha se tornado, nessa fase pós reestruturação produtiva, qualitativamente melhor”. (LAVINAS,1999, pp.41).* No entanto, apesar do reconhecimento desta qualificação, as mulheres continuam sendo remuneradas com os menores valores de retiradas, comparativamente aos homens.

### **3.4. Remuneração do trabalho: a qualificação como requisito essencial**

Os valores relativos às retiradas mensais dos sócios estão definidos, tendo como base as faixas salariais praticadas na Têxtil.<sup>40</sup> Relatam os entrevistados que, com base

---

<sup>40</sup>A tabela de faixa salarial da Têxtil Nova Odessa não foi obtida para a pesquisa, pelo fato de não ter sido encontrada nos arquivos da cooperativa.

naqueles valores, foi elaborada uma outra tabela, que agrupava funções cujos salários eram próximos e estabelecia valores acima dos anteriores. Hoje, as faixas salariais da CONES, incorporados os reajustes anuais, estão assim definidas:

**Quadro 1: Valor das retiradas dos cooperados por função.**

Faixa	Valor (R\$)	Funções*
1a.	683,84	maquinistas de fiação, ajudantes gerais
2a.	753,84	revisor, auxiliar de manutenção mecânica 2, atendente de portaria
3a.	823,84	maquinistas de tinturaria, auxiliar administrativo, auxiliar de laboratório, auxiliar de expedição 2, auxiliar de manutenção mecânica 1, ajudante de motorista, maquinista líder
4a.	1.033,84	operador de caldeira, auxiliar de expedição 1, motorista, faturista, almoxarife, assistente de vendas, programador de produção
5a.	1.120,84	mecânico de manutenção mecânica 2, eletricista
6a.	1.295,84	líder de seção, analista de laboratório, técnico de segurança, mecânico de manutenção 1
7a.	1.733,84	coordenador de produção, coordenador de qualidade, coordenador de manutenção mecânica, analista de RH, analista de compras, líder de manutenção elétrica
8a.	2.083,84	coordenador comercial, coordenador de tinturaria, analista de vendas, analista de custos, e orçamentos

Fonte: Cones, elaboração própria.

\* Funções agrupadas por valor da retirada

Comparando-se com o piso do setor têxtil R\$ 386,00 (trezentos e oitenta e seis reais)<sup>41</sup>, verifica-se que a retirada mais baixa está acima deste valor, ou seja, R\$ 683,84 (seiscentos e oitenta e três reais, oitenta e quatro centavos). A progressividade de valores verificada entre cada faixa, corresponde, de acordo com os depoimentos, aos critérios de qualificação técnica, experiência na função, responsabilidade exigida na execução das tarefas e grau de risco.

*“Primeiro, foi usada a tabela da empresa, aí foi feita a nossa. Só depois o conselho discutiu, quando precisava, as exigências de cada função. Assim por exemplo, um líder, pra*

<sup>41</sup> Valor constante da Convenção Coletiva de Trabalho /2002, do Sindicato das Industrias de Tecelagens de Americana, Nova Odessa, Santa Bárbara e Sumaré.

*ser líder, tem que ter experiência no seu setor, um operador de caldeira tem que ter muita responsabilidade, fazer tudo certinho. O pessoal da portaria, foi considerado que eles passam por riscos, de assalto, principalmente à noite” (Cooperada do Conselho Administrativo- 08/10/2002)*

*...”qualificação para o trabalho é uma relação social, muito além da escolaridade ou da formação profissional. Trata-se de uma relação social (de classe, de gênero, de etnia, geracional), que se estabelece nos processos produtivos, no interior de uma sociedade regida pelo valor de troca e fortemente marcada por valores culturais que possibilitam a construção de preconceitos e desigualdades.” (SEGNINI; 1998, p.40). De modo geral está associada aos requisitos do posto de trabalho e, por isto, costuma-se relacionar difusão tecnológica às necessidades de qualificação do trabalhador. Esta relação pode ser traduzida na “capacidade adaptativa da força-de-trabalho ao ambiente produtivo”. (DEDECCA; 1998, p. 271)*

*No entanto, não obstante estas argumentações, “a qualificação da força-de-trabalho, de maneira inquestionável, é condicionada pela base técnica, mas seu fundamento decorre da forma como é estruturado o processo de trabalho. Isto é, como se organizam as máquinas e os homens em uma base produtiva”. (DEDECA; 1998, p. 271)*

Estando a qualificação do trabalhador ligada, entre vários elementos, ao paradigma técnico produtivo, durante o regime de acumulação fordista, exigia-se fundamentalmente o cumprimento rigoroso das normas operatórias, a prescrição das tarefas, a disciplina e a não comunicação entre trabalhadores. Hoje, estes requisitos acompanham os novos modelos produtivos que, de modo geral exigem qualificação profissional, capacidade do trabalhador em pensar, decidir, ter iniciativa (HIRATA, 1994). A visão a respeito da qualificação indicada pelos cooperados reproduz estes mesmos critérios sociais, mesmo que tenham sido verificadas contradições nas suas manifestações. É indicada também, como legitimado critério para diferenciação dos valores das retiradas.

*“Assim! são os mais estudados que ganham um pouco mais; mas eles precisam né? porque não é justo*

*também as pessoas que estudam mais, não receber.”*

*(Cooperada do Setor de Filatório – 17/06/2002 )*

Embora a política de remuneração, no que concerne aos valores, seja bem aceita e até, elogiada pelos trabalhadores, o estabelecimento dos reajustes subseqüentes gerou o maior conflito político desse empreendimento. Tendo sido estabelecidas faixas próprias, os reajustes que se seguiram são, como previsto no Estatuto Social, definidos em assembléia, portanto, com ampla participação dos sócios.

Nos primeiros anos de funcionamento da cooperativa, a diferença entre as faixas salariais das funções administrativas e funções produtivas, eram maiores. Alguns entrevistados estimaram que a maior retirada chegou a ser 8 vezes maior que a retirada mais baixa<sup>42</sup>. Essa hierarquização de valores sempre foi plenamente justificada pelos cooperados da administração, uma vez que defendem a valorização do trabalho dito intelectual, mais qualificado e que portanto, deve ser melhor remunerado, predominante na forma capitalista de organização do trabalho. *“Desde que haja uma atividade coletiva qualquer, ela se organiza segundo o princípio hierárquico e a hierarquia do comando e do poder coincide cada vez mais com a hierarquia dos salários e dos rendimentos.”* (CASTORIADIS, 1983, p. 211).

O conflito tem sido substancialmente acirrado, como os reajustes efetivados a cada ano. Tendo assegurados os mecanismos de decisão coletiva, a polêmica em torno das retiradas reafirma a importância do campo político existente em qualquer organização orientada pelos princípios cooperativos. Discutir e rever critérios relativos à remuneração são questões para as quais só existe um caminho: a assembléia geral.

Nesse sentido, desde as primeiras assembléias, cooperados da produção, predominantemente mulheres, propõem reajustes em valor fixo e não em percentuais. Tendo maioria expressiva em relação ao número de trabalhadores da administração, os primeiros têm acumulado sucessivas vitórias nas assembléias, o que tem diminuído a diferença entre as faixas de retiradas. Hoje essa diferença é de três vezes. As reivindicações partem, atualmente, dos cooperados da administração, ao alegar qualificação profissional. Merece destaque, neste conflito, a força política das mulheres que, com algum grau de organização asseguram expressiva participação coletiva.

---

<sup>42</sup> A Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária indica uma diferença de 6 vezes entre a maior e menor retirada nas empresas de autogestão que assessora.

O número de cooperados é considerado ideal. Alegam alguns conselheiros que, observados os limites tecnológicos, não é possível aumentar o número de trabalhadores nem tampouco, a produtividade. Todavia, oito contratações foram realizadas. Indagados sob a opção de não incorporá-los ao quadro de sócios, responderam:

*“Nós não podemos mais aumentar o número de cooperados, está ideal, senão vamos ter de mexer nas retiradas. Resolvemos contratar porque o cooperado nós não demitimos e pode ser que lá pra frente seja preciso fazer isso. Não sabemos como vai estar a cooperativa, essa história da justiça...” (Cooperada do Conselho Administrativo, 8/4/2003).*

As contratações assalariadas constituem-se em um dos maiores riscos de degeneração das cooperativas. Assumindo o papel de “patrões”, comprometem a solidariedade para com os demais trabalhadores que são admitidos na condição de explorados, ferindo profundamente o princípio cooperativo da igualdade.



Cooperados em assembléia – a relevância do campo político.

### 3.5. Autogestão: primeiros passos

A autogestão, como concebe Proudhon, pressupõe que a política se torne o governo do próprio povo, desaparecendo a apropriação econômica e política próprias do sistema burocrático. (MOTTA; 1981). Focalizando o conceito no âmbito dos processos de trabalho, afirma Coraggio que esta forma de organização tem crescido como uma alternativa ao trabalho assalariado, ao assumir duas formas, tanto como processo de produção de bens e serviços úteis: a produção de valores-de-uso, quanto processo de valorização do trabalho por meio da produção cooperativa para intercâmbio direto ou no mercado, produção de valores-de-troca. Acrescenta que nos momentos de crise econômica, estas duas formas são retomadas podendo, por um lado, representar apenas um refúgio temporário à exclusão, por outro, podem representar um novo estilo de vida, sustentado pela solidariedade, com grande potencial de comunicação global, capazes de melhorar significativamente as condições de vida dos trabalhadores.

Nesta perspectiva, a autogestão que está sendo efetivada em cooperativas, como a Nova Esperança, está circunscrita à tentativa dos trabalhadores de manter postos de trabalho para controle dos meios de produção e da autonomia do processo de decisão. Porém, sérios desafios fizeram-se presentes.

Ao assumir a gestão dos meios de produção da Têxtil Nova Odessa, os novos administradores assumiram também, a responsabilidade sobre a política de gestão anterior. Assim, nesta fase inicial, já houve a necessidade de resolver problemas deixados pela empresa, essenciais para a retomada da produção: corte de energia elétrica e do fornecimento de água, relatados no cap II. Reiniciar a produção exigiu a realização de um balanço, ou seja, finalizar um processo administrativo em concomitância à outro, como destaca a fala a seguir. Da mesma forma como os laços estabelecidos entre a empresa e a comunidade não foram rompidos imediatamente, também não o foram os laços entre ela e seus operários.

*“Mas havia bons estoques dentro da empresa, ela não foi parando devagar, né? A hora que ela parou, foi do dia para a noite, então, a gente tinha matéria prima dentro da empresa, as máquinas estavam todas em perfeitas condições,*

*estavam virando, né? E havia também um pouco de produtos acabados dentro da empresa... foi feito um inventário... Então, por exemplo, tinha x quantidades de fios prontos. Então, o que nós vamos fazer com esses fios? O fio não é da cooperativa, estaria praticamente pronto. Então foi negociado. A gente jogaria esse produto no mercado como se fosse da cooperativa, porque para a cooperativa era importante porque não parava muito o processo do fornecimento, né? Então, por exemplo, tem lá um cliente: “olha, o fio aqui está pronto, você quer que eu leve, você vem buscar, né?”. A cooperativa assumiu a empresa, então, os laços estavam ali ainda, né? Então para a cooperativa era importante. Então, estavam mandando ainda o fio, estavam vendendo o fio com as mesmas condições anteriores, ele estaria pagando a cooperativa, só que o dinheiro não era da cooperativa, era do patrão. A única coisa que nós ganhávamos era ter produto para já começar a negociar, ou seja, como se fosse da cooperativa, entendeu? Para a locomotiva começar a andar, né?” (Cooperado do Depto de Recursos Humanos-23/5/2001)*

Cabe ressaltar que, neste momento não havia perspectiva de remuneração, ao contrário, pela oportunidade de manter os postos de trabalho, havia um preço a ser pago. Além do risco a que se submeteram, dispuseram-se a doar os primeiros 30 dias de trabalho para a cooperativa, na tentativa de assegurar algum capital de giro. Esta estratégia inicial, aceita pelo coletivo presente naquele momento, foi regulamentada e até hoje, os novos admitidos doam os primeiros 30 dias de trabalho. Aqueles que eventualmente não permanecem, recebem de volta o valor correspondente.

*“é uma maneira de serem todos igualados, os antigos e os novos, para compensar o trabalho que os mais antigos já fizeram”.(Cooperada do Laboratório Têxtil, 16/4/2002)*

Em meio a incertezas e sacrifícios houve também motivos para comemoração. A primeira retirada, após 3 meses de trabalho, foi motivo de alegria para os novos cooperados, mas sobretudo proporcionou um sentimento de vitória, pois os primeiros resultados são atribuídos exclusivamente aos esforços dos próprios trabalhadores.

*“... uma coisa legal que tem aqui que aconteceu na cooperativa é o seguinte: quando a gente começou isso aqui, foi avisado que o pagamento ia demorar trinta dias, isso ia ser uma doação para cooperativa, porque até hoje é doado; os primeiros trinta dias de trabalho, você tem que doar para a cooperativa. Então os primeiros cooperados vê isso, aí, a gente que é o fundador da cooperativa orienta que os trinta dias tem que doar para a cooperativa; então a gente começou a trabalhar aqui no dia 2 de outubro, parece, 3 de outubro, uma coisa assim, o primeiro pagamento eu fui receber em dezembro, dia 5 de dezembro o primeiro pagamento, então, aquilo foi um motivo de muita alegria pra gente, receber aquele pagamento; um pagamento que é nosso, isso aqui foi nós que produziu.” (Cooperado do Setor de Preparação-12/6/2002).*

É importante ressaltar que, não obstante as adversidades do contexto em que os trabalhadores assumiram a gestão desse empreendimento, sem recursos financeiros, sem experiência; conhecimentos técnicos e específicos, com assessorias mal sucedidas, eles alcançaram, desde o início, resultados suficientes para manter ou até mesmo elevar suas condições de vida, contrariando as expectativas de muitos deles que não acreditavam na sua própria capacidade. A inversão da gestão empresarial totalmente orientada para obtenção do lucro, tem sido uma característica recorrente nas empresas geridas pelos trabalhadores, que priorizam a remuneração dos associados.

Os problemas enfrentados pela Nova Esperança desde sua criação são comuns às cooperativas oriundas de empresas em crise. Entretanto, há de se considerar suas especificidades, que agravaram sobremaneira o período inicial da gestão cooperativa. O fato de não ter havido falência, aliado à falta de informação, colocou para os novos

gestores um problema jurídico de graves conseqüências, denominado “sucessão”. Dadas as circunstâncias em que foi fundada a cooperativa, situação em que não houve transferência de patrimônio, e sim de gestão, existe a possibilidade jurídica da nova organização ser considerada “sucessora” da antiga empresa, significando em termos práticos, responsabilidade da atual administração com relação aos atos realizados pelos antigos diretores. A cooperativa, então foi acionada judicialmente para que efetuasse o pagamento de dívidas trabalhistas da Têxtil. Ressalte-se que nem o sindicato nem a assessoria alertaram os cooperados a respeito do risco.

*“Nessa possibilidade de abrir essa cooperativa, nós não pensamos sobre este detalhe, sucessão, não tínhamos ninguém para nos alertar.” (Diretor do Conselho Administrativo – 17/4/2001).*

Tal obstáculo desencadeou um embate jurídico e político que afetou significativamente as relações internas da cooperativa. Do ponto de vista legal coube à cooperativa provar que não é sucessora; que houve uma ruptura administrativa. Foram tomadas as providências jurídicas em favor da CONES, e os administradores realizaram uma perícia na contabilidade, para comprovar legalmente esta ruptura. Embora nenhum dos diretores da antiga empresa tenha aderido ao projeto cooperativo, existiam dúvidas sobre a validade legal/jurídica dos documentos relativos ao encerramento das atividades, deixando aberta a possibilidade de continuidade, fato agravado pelo caráter provisório do contrato de arrendamento. Por força dessa medida judicial, e no intuito de obrigar a empresa a saldar suas dívidas, foi autorizado o bloqueio de R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais) do faturamento da cooperativa para essa finalidade. Em virtude desse bloqueio e, levando-se em conta a possibilidade de ocorrerem outros, os diretores viram-se obrigados à substituir a instituição bancária com a qual trabalhavam, por uma outra, fora do estado de São Paulo, para assegurar o pagamento de fornecedores. Esse fato gerou desconfianças que colocaram em questão a transparência da nova gestão.

*“Todo mundo pode ter informação sobre a administração, mas com a conta num banco de fora, fica difícil, né?”  
(Cooperado do Depto de Recursos Humanos – 23/5/2001)*

Ao bloquear recursos financeiros da cooperativa, a justiça, pouco habituada com a realidade do novo cooperativismo, impôs àquela organização dificuldades ainda maiores, exigindo novas estratégias dos dirigentes para manter a produção, os pagamentos, além de impedir novos investimentos. Disseminou-se no conjunto dos cooperados, uma profunda resistência para provisionar qualquer tipo de fundo, admitindo a possibilidade de novos bloqueios judiciais.

*“...a cooperativa, ela exige sacrifícios, porque você não tem... nós não temos prédio, máquinas... !É tudo alugado, né? Nós não temos nenhum bem.. É... então nós precisaríamos começar a guardar algum dinheiro pra que a gente, no futuro, pudesse adquirir a massa falida, se a Nova Odessa falir. Ou comprar os bens que fossem pra leilão... ou comprar uma fábrica fora daqui! alguma empresa fora daqui! É... mas a maioria não tem essa... essa visão, né? Eles tem uma visão imediatista, né? “é hoje! eu quero hoje!” “quanto sobrou?”, “pronto, vamos investir em alguma coisa?”, “não, não, é meu, porque amanhã ninguém sabe como vai ser”, eles não vêem assim; “amanhã ninguém sabe como vai ser, vamos guardar!” Não. É: “amanhã ninguém sabe como vai ser, vamos tirar!...” (Cooperado do Conselho Administrativo-17/4/2000)*

Conforme o evidenciado no depoimento acima, uma série de conflitos emergiu entre o grupo da administração e o da produção. Por um lado, os administradores defendem a necessidade de provisionar fundos, por outro, cooperados da produção defendem a distribuição imediata de todo faturamento, alegando a possibilidade de novas medidas judiciais.

Este episódio reafirma uma das dificuldades manifestadas nos empreendimentos geridos pelos trabalhadores, pelas assessorias e entidades de fomento à Economia

Solidária, como também por alguns sindicatos, relativas ao posicionamento do judiciário perante as demandas das novas cooperativas. Não há ainda um acúmulo de experiência jurídica que possibilite a advogados, promotores, juízes, tratar da legislação cooperativista, respeitando as peculiaridades das novas experiências. Processos como este onde há uma ruptura de fato, mas não de direito, acarretam maiores dificuldades ao serem impostas ações judiciais que estão se propagando rapidamente em consequência das “falsas cooperativas”.

*“É, isso eu vou falar para você, da parte administrativa, a gente está colocando mais cooperados aqui, mas, também, um dos motivos que a gente tem que levar aqui é essa questão do juiz, a gente tem receio, a gente não tem essa certeza: ‘não, vocês podem entrar sossegados, ninguém vai mexer com vocês’. Ninguém deu essa segurança para a gente.” (Cooperado do Conselho Administrativo- 17/4/2000)*

## **6. A “regulação do trabalho”: um processo educativo**

A estrutura tecnológica herdada pela cooperativa faz com que seja pequeno o espaço de mudanças na organização do trabalho. Porém, a possibilidade de uma gestão mais participativa, permite algumas mudanças relacionadas ao poder despótico que historicamente predominou nas fábricas. São abertos pequenos e novos espaços de participação que limitam, significativamente, o controle burocrático. Pesquisa recente realizada em empresas de autogestão e co-gestão, comprovou que “[...] apesar das dificuldades evidentes, as EAs vêm promovendo modificações no processo de trabalho” com o “...surgimento de uma nova categoria” denominada regulação do trabalho. Segundo os autores “esta categoria, ainda emergente, substitui a categoria de ‘controle do trabalho’, que é afeta à forma capitalista de organização da produção” (DAL RI & VIEITEZ, 2001, p. 18).

Ao assumirem o controle de uma empresa por meio de um projeto cooperativo e autogestionário, uma das primeiras medidas é, na maioria das vezes, reduzir ao

máximo os mecanismos de controle. Esta realidade foi constatada na Nova Esperança, que desde o início aboliu o cartão de ponto.

*“Tiramos o cartão de ponto, né? era uma coisa que o pessoal não gostava mesmo” (Cooperado do Depto de Recursos Humanos - 2/10/2001).*

Além deste aspecto essencial a ser considerado, outro, também primordial é a mudança com relação ao uso do poder. Observam os mesmos autores que: *“O fato dos associados serem os detentores do poder na fábrica gera efeitos que se irradiam para todos os setores dela e que chegam também ao processo de trabalho, não obstante os óbices já apontados” (DAL RI & VIEITEZ, 2001, p. 20)*

Na CONES, embora não tenha havido a aquisição dos meios de produção, o fato da gestão passar às mãos dos trabalhadores, significou uma possibilidade concreta de colocar em prática os princípios da autogestão, rompendo, mesmo que gradualmente, com o modelo clássico da heterogestão e, sobretudo, abrindo caminho para a *“formação de uma cultura produtiva solidária”*. (GUIMARÃES, COUTINHO & KOROSUE, 2001). Porém, a cultura do trabalho, experimentada por muitos trabalhadores que hoje são cooperados, exige um outro aprendizado. Precisam se adaptar à nova lógica, diferente do trabalho mensal, celetista, heterogerido, comandado por um patrão. Muitos dos novos cooperados precisam aprender a utilizar o potencial de conhecimento que possuem e a capacidade de colocarem-se como sujeitos das relações sociais que estão desenvolvendo no interior do processo de trabalho, abandonando assim, a cultura da subordinação ou da autoridade. (TIRIBA, 1999; CULTI, 1999).

Outra mudança que nos permite verificar níveis de democratização nas relações de trabalho, refere-se ao perfil do líder de setor. A simples substituição do encarregado ou chefe, reduz o uso do poder de uns sobre outros, na medida em que cabe a estes, uma postura de coordenação orientada pelo diálogo e pela negociação.

*“Um encarregado é aquele tipo de... Como diz no... aqui no jeito da gente de caipira “mandão”. Você vai fazer isso, se você não fizer, eu ponho você pra fora, eu te dou*

*advertência. E isso aí era a ordem que vinha lá de cima, não era a gente que fazia assim; eu não costumava fazer isso porque eu relevava muita coisa, mas encarregado era isso aí; ele tinha autoridade, o líder não; o líder somente lidera, ele vai escalar serviço, não tem isso, você vai fazer aquilo lá, se não, vou te mandar embora. Não” (Cooperado do Setor de Preparação- 12/6/2002).*

A fala desse cooperado ilustra considerações feitas por Holzmann, segundo as quais, as condições de trabalho e as relações com superiores são significativamente alteradas nas cooperativas. Acrescenta que *“a substituição das chefias por coordenadores eliminou a autoridade incontestada antes exercida por aqueles, e o diálogo passou a ser a via de entendimento, não sem algumas dificuldades e resistências por parte das antigas chefias.”* (HOLZMANN, 2000, p.53).

Contudo, observam-se resistências. A cultura hierárquica e burocratizada, incorporada historicamente pelos trabalhadores, ainda está muito presente. Ao mesmo tempo que reconhecem que na cooperativa as relações de trabalho devam ser democratizadas, defendem a manutenção da autoridade exercida pelos cooperados nas funções superiores, especialmente a de líderes. Posturas contraditórias como esta são comuns nas organizações autogeridas, uma vez que construídas num contexto maior, e da mesma forma, repleto de contradições (TIRIBA, 1999).

*“É basicamente o mesmo líder; na época ele era o Encarregado, que era muito mais respeitado quando era a outra empresa, do que como ele é líder agora. É isso que a gente sente, muita diferença; em muitos casos é a mesma pessoa, só que mudou da firma para a cooperativa, mas ele era muito mais respeitado na empresa do que agora na cooperativa” (Cooperado do Depto. Comercial-10/3/2002).*

No que concerne à rigidez exigida pela disciplina fabril, a qual não permite, em muitos casos, movimentação dos trabalhadores no espaço de trabalho, também são verificadas mudanças. Há sem dúvida uma conduta disciplinar a ser seguida, imposta em boa medida, pela relação homem/máquina. Mas como adverte Catoriadis, é

necessário precisar de que forma esta disciplina foi construída e como é aplicada nas relações de trabalho. Tendo sido uma decisão autônoma e coletiva, está acompanhada de maior liberdade. Este talvez seja o aspecto mais importante da autogestão na organização do trabalho: permitir que as pessoas ajam, em boa medida, por vontade própria. *“A questão não é a de saber se é necessária a disciplina ou às vezes mesmo a coerção, mas ‘qual’ disciplina, decidida por quem’, controlada por quem, sob que formas e para quais fins. Quanto mais os fins a que serve uma disciplina forem estranhos às necessidades e aos desejos daqueles que devem realizá-los, mais as decisões que dizem respeito a estes fins e às formas da disciplina lhe serão exteriores e mais haverá a necessidade de coerção para fazê-los respeitar.”* (CASTORIADIS; 1983, p. 216)

*“Existe, logicamente, aquela liberdade que a gente percebe nas pessoas, porque trabalhar com medo, sabe? Tô aqui, vai entrar um chefe lá, vou ficar me escondendo, a mesma fábrica comum é o cão e o gato, o gato e o rato, se a pessoa está fora de lugar ela se esconde, vem o chefe, na cooperativa não.”* (Cooperado do Setor de Preparação-12/6/2002).

Sendo assim, o processo de trabalho é fiscalizado coletivamente. Existe, mesmo que incipiente, um sentimento de autonomia que atinge, de forma diferenciada, todos os trabalhadores, que os faz acompanhar com maior atenção o produto de seu próprio trabalho. As lideranças são chamadas quando ocorrem fatos e/ou problemas que não podem ser solucionados autonomamente.

*“Agora é nosso, né? Temos que zelar pelo que é nosso, todos fazem isto, não só líder, o líder vem mais quando dá problema”* (Cooperada do Setor de Preparação – 17/6/2002).

A igualdade assegurada pela condição de “donos” fragmenta, por um lado, o poder unilateralmente exercido pela burocracia, permitindo por outro, a coletivização das decisões, em diferentes níveis.

*“Então, existem responsabilidades sim, agora existe uma limitação quanto à direção que isso tudo vai tomando, essas responsabilidades são mais limitadas até que numa empresa comum. Numa empresa comum, se o coordenador vê que precisa mudar tal coisa, que vai ser melhor, ele implanta, mesmo que as pessoas não queiram, e na cooperativa não, se as pessoas não quiserem, não vai ser implantado, mesmo que isso venha a ter perdas” (Cooperada do Laboratório Têxtil- 22/4/2002).*

A organização do trabalho na cooperativa proporciona um ambiente com maior liberdade de atuação aos cooperados, que transitam por vários setores de trabalho. Tal abertura favorece, na visão destes entrevistados, a ampliação do aprendizado relativo às especificidades das diferentes funções e setores; à capacidade de análise, ao poder de decisão, produzindo ainda, maior comprometimento, favorecido em grande medida pela oportunidade de exercer a autogestão *“...as pessoas ‘podem’ mais e se expressam melhor a si mesmas quando estão motivadas e interessadas, quando estão na origem do que fazem, quando se apossam de um projeto, quando enfim, se tornam autônomas”* (MARTINS; 1997, p.37).

*“Na cooperativa, porque eu nunca fui diretamente da área comercial e aqui na cooperativa, como você faz de tudo um pouco, você tem que participar de... principalmente aqui eu como coordenador de produção você tem que participar de todas as reuniões, praticamente todas as decisões, as grandes e as pequenas; estou em tudo... Falando de mim meu leque abriu muito, eu tenho contatos... Eu nunca tive contatos com tantos fornecedores como eu tenho hoje em dia, com clientes como eu tenho hoje em dia, então, pra mim é muito mais aprendizado que...” (Cooperado do Depto Comercial 12/6/2002).*

*“A mentalidade da gente né?, a primeira coisa que muda é a cabeça da gente né? começa a pensar diferente, e segundo, você passa a entender muito mais coisa, antes eu conhecia só o meu setor só sabia daquilo que tá ali; hoje eu conheço, eu sei o que tá dando certo, o que tá dando errado, se tem algum setor com deficiência ou tá sobrando gente lá, não tá; passa a participar mais do geral né?” (Cooperado do Setor de Enrolamento – 6/6/2002).*

Tal visão é compartilhada por alguns cooperados com o argumento de que, pelo processo educativo desenvolvido no ambiente de trabalho, abre-se caminho para a construção de relações mais democráticas no interior das empresas, possibilitando a todos os membros a oportunidade de acompanhar, participar e fiscalizar a administração da organização, de socializar os saberes acumulados, uma vez que estão adquirindo a capacidade de analisar, questionar e apresentar propostas. Desta forma uma outra possibilidade é colocada: a inversão da lógica do controle, que passa a ser exercido desde as bases. Além disso, o fato dos próprios trabalhadores assumirem todas as funções da empresa, exige que conheçam também a totalidade do processo de trabalho, e que adquiram condições técnicas para desempenhar suas funções, pois como advertido por Vieitez, o despreparo dos administradores, ou mesmo dos sócios é, na grande maioria das vezes, o principal motivo de insucesso dessas organizações (VIEITEZ; 1997).

*“já estava o pessoal começando a fazer alguns cursos preparatórios sobre cooperativismo, mas na... cabeça das pessoas uma mistura de empregado, o pensamento... Continuavam pensando como empregados. Infelizmente hoje, ainda temos muitas pessoas que pensam assim como empregados, eu acho que é uma...” (Cooperada do Laboratório Têxtil – 22/4/2002).*

Porém, permanecem as resistências. O processo educativo vivenciado proporciona sem dúvida, a reformulação do pensamento e da ação. Mas inserido numa

realidade contraditória, e por ela tensionado, abriga também as práticas denominadas por Lia Tiriba, como “*deseducativas*” que “... fortalecem os processos em que os segredos da gestão ficam em mãos de poucos, estimulam o egoísmo individual ou o egoísmo coletivo” (TIRIBA; 2001, p.213).

A autonomia conferida aos trabalhadores associados possibilita que normas, regulamentos e critérios, sejam construídos cotidianamente. Para tanto, necessitam usufruir plenamente do direito à livre expressão. O direito para discutir, negociar e reivindicar são demandas que se destacaram na trajetória de luta da organização operária. Nas cooperativas este direito é assegurado a todos, indistintamente. Uma das entrevistadas, entretanto, demonstrou resistência a este exercício político. Habituada a obedecer o comando dos superiores, argumentou ter pouca disposição e capacidade para participar do debate de idéias.

*“Ah é, nossa, bem diferente, mais complicado. Acho mais complicado por causa disso, as vezes eu acho certo uma coisa, outros não acham, então, não depende só de mim querer fazer uma coisa, tem que depender da equipe. É por isso que é diferente, quando é empresa não, o outro funcionário fala ‘– você faz isso’ e acabou, entendeu? Agora, qualquer coisa vai depender de mim, da equipe, do líder, né? Então é diferente, mais difícil, mas no fim tudo isso se resolve, sabe?” (Cooperada do setor de Preparação – 17/6/2002).*

Há porém de se considerar a experiência de outras empresas de autogestão sobre a participação e seus limites. A análise de Holzmann, evidencia a relação entre a prática da manifestação e o “*discurso competente*”, entendido aqui como a capacidade de expressão oral dos trabalhadores e que é influenciada pela baixa qualificação, especialmente baixa escolaridade.

*“A reiterada recusa a falar nas assembléias, manifestada pelos trabalhadores, foi justificada pelo reconhecimento de que falavam errado, preferindo, então, apenas ouvir, evitando, assim, exporem-se à crítica dos colegas” (HOLZMANN, 2000, p.54).*

Esses limites foram observados na CONES, especialmente nas assembléias, embora não explicitados pelos entrevistados. A condução das discussões e as manifestações dos cooperados restringem-se àqueles com maior escolaridade e poder de oratória, o que significa que o espaço de participação, assegurado a todos, é apropriado majoritariamente por um número ainda reduzido de sócios, em geral mais qualificados, e ligados à administração. Enquanto para alguns a liberdade exige maior esforço, para outros, é facilmente apropriada. Há cooperados que rapidamente identificam-se com os padrões.

*“... Então chega assim, por exemplo, a ponto da pessoa não cumprir direito sua função seu papel profissional... Então as pessoas confundiram muito “eu sou dono”, então eu não preciso fazer bem feito, é fácil né?”  
(Cooperada do Laboratório Têxtil – 22/4/2002).*

Enfim, trabalhar numa cooperativa, implica exercer constantemente, com maior ou menor grau de espontaneidade, a solidariedade e o coletivismo, práticas estas que, segundo a fala deste diretor, favorecem a formação de uma outra cultura do trabalho (TIRIBA, 2001; KUENZER, 1995).

*“Eu acho que há um enriquecimento das pessoas nessa cooperativa; eu acho que há um enriquecimento nas pessoas na parte social mesmo. Muitas pessoas, algumas não, mas muitas pessoas começam a realmente buscar uma melhoria comum, coisa que você não vê numa empresa normal, isso há. Eu acho que é muito bom você partir para uma cooperativa, mas aonde você tenha, é lógico, a tranquilidade de você procurar os recursos, de você pegar idéias que você possa jogar e ajudar o pessoal todo; quem trabalha com você, para ver esse pessoal crescer junto, tá? Do ponto financeiro, eu acho que a cooperativa está excelente, consegue todos os meses atingir seus objetivos; consegui ter uma sobra que foi dividida para o pessoal. É uma cooperativa bastante nova e ela já está bem sólida,*

*financeiramente. Pode acontecer isso aí” (Diretor da Cooperativa – 10/4/2000).*

\*\*\*\*\*

A relação estabelecida entre trabalhadores e máquinas é a característica mais marcante dessas etapas de trabalho, o que nos permite recuperar a análise de Marx sobre a cooperação: *“Na cooperação simples e mesmo na cooperação fundada na divisão do trabalho, a supressão do trabalhador individualizado pelo trabalhador coletivizado parece ainda ser algo mais ou menos contingente. A maquinaria, com exceções a mencionar mais tarde, só funciona por meio de trabalho diretamente coletivizado ou comum. O caráter cooperativo do processo de trabalho torna-se uma necessidade técnica imposta pela natureza do próprio instrumental de trabalho”* (Marx, 1975, p.440).

Ao longo do tempo, mesmo com o desenvolvimento tecnológico, permaneceu a essência desta idéia. A relação de trabalhadores coletivizados que operam máquinas é verificada no processo de produção mencionado, e indicam portanto, a permanência da produção nos moldes capitalistas. Sendo assim, esse caráter cooperativo em nada aliviaria a exploração do trabalho, mesmo na cooperativa.

Várias são as similitudes entre a organização do trabalho capitalista e a organização do trabalho observada, na cooperativa, com relação, especialmente, à atribuição dos postos de trabalho, à divisão do trabalho e à estrutura administrativa e organizacional, indicando a permanência da cultura do trabalho heterogerido. Entretanto, para além desta relação trabalhadores/máquinas, é necessário analisar como os próprios trabalhadores estão gerindo este trabalho.

No que se refere às retiradas, estas estão embasadas no conceito usualmente utilizado de qualificação para o trabalho, mas observa-se algum avanço no tocante às diferenças entre as faixas salariais que aproximam maiores e menores retiradas, diminuindo assim, o poder das funções mais qualificadas.

As mudanças mais significativas estão no âmbito das relações de trabalho, aqui denominadas “regulação do trabalho”. Estão sendo construídos espaços de liberdade que possibilitam maior participação e manifestação dos sócios, seja no cotidiano de trabalho seja na utilização dos mecanismos de decisão e deliberação, não sem a

presença de contradições quanto à necessidade de algum nível de controle e hierarquia.

A participação feminina nos setores produtivo e administrativo está limitada às funções de baixa qualificação, no entanto, não há indícios de discriminação em relação à presença das mulheres no Conselho Administrativo.

Destaca-se, ainda, a valorização do campo político, cuja participação feminina é expressiva, na medida em que todas estas permanências, contradições e ganhos são legitimadas por meio da prática política da negociação.

Autogerir esta empresa, implica construir novas relações sociais, mais igualitárias, num ambiente tensionado fortemente pelo mercado e pela lógica do capital; no entanto, existe um significativo grau de autonomia no âmbito das relações internas, que confere aos cooperados e cooperadas uma organização do trabalho mais democrática.

Por fim, o aspecto mais relevante da regulação do trabalho, entendida como um processo de construção autônoma de práticas e valores, constitui-se no mais importante espaço de aprendizagem possibilitado aos homens e mulheres, o que não seria possível num empreendimento econômico convencional.

## CONCLUSÃO

As mudanças realizadas pelo capitalismo, implementadas por meio das políticas macroeconômicas, atingem de maneira profunda o mundo do trabalho. O desemprego e a supressão de direitos no contexto da flexibilização e precarização das relações de trabalho, aliados à crise de vários segmentos produtivos, possibilitam estratégias de resistência da classe trabalhadora, entre as quais a organização de cooperativas, objeto desta tese.

Várias estratégias de ação são elaboradas questionando a organização do trabalho, da produção, bem como as diretrizes pelas quais se pautam a economia: racionalidade produtiva, investimentos financeiros, interesses do mercado. Os trabalhadores buscaram na solidariedade uma alternativa.

No bojo desse movimento, é recolocado o cooperativismo. Proposta política secular, cujos princípios orientadores consolidaram-se ao longo do tempo, sua prática visa, desde os seus primórdios até os dias atuais, reagir e combater as contradições e mazelas do capitalismo.

Hoje, o novo cooperativismo apresenta-se ambíguo, ao mesmo tempo em que atende aos interesses do capital ao flexibilizar as relações de trabalho, responde às suas contradições, abrigando as iniciativas coletivas e solidárias.

Várias são as polêmicas que envolvem o debate sobre o novo cooperativismo. A mais recorrente questiona o potencial transformador desses movimentos para superar o modo de produção capitalista. A esta indagação, observamos que a superação do capitalismo exigirá mudanças nas esferas política, econômica, social, cultural e ambiental, e, para a viabilização destas mudanças, as organizações econômico-solidárias são de fundamental importância, posto que portadoras de princípios e valores opostos aos do capitalismo.

Outra polêmica refere-se à estrutura de direitos e proteção social do trabalho assalariado, e que não existem na legislação cooperativista. O trabalho assalariado garantiu, sem dúvida, uma série de benefícios, estatutos, que, em parte, foram gradativamente suprimidos na conjuntura dos anos 90 e no presente momento histórico. Porém, não havendo grandes perspectivas de retomada da relação assalariada em curto prazo e, tendo em vista a possibilidade de crescimento do trabalho cooperativo,

torna-se necessária à busca de mecanismos legais, políticos e jurídicos, que assegurem aos cooperados, direitos e proteção social. Cabe lembrar ainda que possíveis caminhos para resolver o grave quadro de desemprego estão intimamente ligados ao crescimento econômico, ao investimento, em última instância, ao desenvolvimento do próprio capitalismo.

O emprego assalariado decresce, como revelam as estatísticas nacionais em vários países, inclusive Brasil, Estado de São Paulo e na região de Nova Odessa, foco desta pesquisa. As cooperativas têm possibilitado a manutenção ou até mesmo a criação de centenas de postos de trabalho, proporcionando a inclusão de um expressivo contingente de trabalhadores.

Entretanto, é importante lembrar que, geralmente, essas organizações são muito jovens, nascidas durante os anos 90, estando, portanto, em processo de consolidação, o que dificulta, neste momento, um conhecimento mais profundo sobre seu desenvolvimento. Apesar das adversidades do atual contexto, as cooperativas estão sobrevivendo e enfrentando a concorrência capitalista, possibilitando aos trabalhadores uma estratégia política que poderá redundar na possibilidade de decidirem se querem ou não trabalhar para si próprios, de forma solidária. No primeiro momento, trata-se sobretudo de uma decisão movida pela necessidade de sobrevivência.

As organizações cooperativas estão permanentemente sob o risco de se transformarem em empresas capitalistas. No entanto, indicam possibilidades concretas de melhoria na qualidade de vida e de construção de uma nova forma de trabalho, mesmo que para o mercado. Para tanto, necessitam encontrar mecanismos reais não só de sobrevivência, mas de elaboração de uma nova racionalidade, de uma nova sociabilidade.

A criação da CONES constituiu-se num processo conturbado, repleto de obstáculos, que desafiaram os limites políticos e subjetivos dos trabalhadores. A Têxtil Nova Odessa, passando por grave crise financeira, decidiu encerrar sua produção demitindo seus operários sem o pagamento dos direitos trabalhistas. A necessidade de reagir colocava-se para ambos, a empresa deveria encontrar um caminho para quitar dívidas, os trabalhadores precisavam de moradia, comida, enfim, sobreviver.

A criação de uma cooperativa representou, assim, uma possibilidade de trabalho para os demitidos e a perspectiva da empresa continuar regularizando sua situação

financeira; saída aparentemente favorável ao atendimento de diferentes objetivos, ilustrando a realidade contraditória na qual foi recolocado o cooperativismo, integrando inclusive o projeto neo-liberal. Preservar os postos de trabalho exigiu rápidas decisões, os trabalhadores aceitaram correr riscos, mas não houve a oportunidade de discutir o significado da proposta e suas implicações. Entretanto, este contexto de incertezas indicou também, a perspectiva de futuro. Medo e esperança foram as características marcantes da criação da CONES.

Os trabalhadores apropriaram-se da velha fábrica, pintaram suas paredes, e lhe deram um outro nome, que traduz o significado dessas ações: os fios de esperança estavam sendo produzidos a partir das mesmas máquinas que produziram o desemprego e a desesperança.

O apoio do sindicato constituiu-se num outro processo repleto de contradições. A saída encontrada foi uma forma de atender aos interesses dos proprietários, garantindo aos trabalhadores apenas o direito de reivindicar na justiça os direitos não pagos. Ilustra ainda, a importância da relação entre sindicatos e cooperativas neste momento, pouco habituados com o trabalho cooperativado, com trabalhadores que são “patrões”. A negociação efetiva voltada para os interesses dos desempregados, foi substituída por uma saída conciliadora, desprovida de princípios e autonomia.

Os fatos descritos indicam que o movimento sindical, mesmo politicamente combativo, ainda não tem conhecimento necessário para apoiar as iniciativas de economia solidária, discutir seus limites e perspectivas. As experiências da economia solidária constituem possibilidades de tornar possível, para os trabalhadores, a construção do trabalho não alienado, princípio historicamente defendido pelas organizações sindicais. Além disto, não cabe aos sindicatos, realmente comprometidos com sua respectiva categoria, qualquer apoio aos empresários.

O impasse político criado com o encerramento da produção na Têxtil Nova Odessa tornou frágil a posição dos trabalhadores. Não obstante, o sindicato deveria atuar para garantir o pagamento dos direitos trabalhistas; propor uma assessoria técnica, política e pedagógica mais qualificada e comprometida com o cooperativismo.

No que concerne à organização administrativa da Nova Esperança, são muitas as permanências observadas, em relação à antiga empresa. A mesma estrutura piramidal, tendo na administração a valorização do trabalho intelectual e na produção a

exclusividade do trabalho manual; a mesma estrutura tecnológica, a mesma organização do trabalho. Jornada, horários e turnos também foram mantidos, ancorados na racionalidade produtiva. Apesar do relativo grau de autonomia assegurado pela autogestão, que possibilitaria minimizar as condições de trabalho alienantes, esta política não foi implementada. Prevalece o interesse na otimização da produtividade, uma vez que reflete diretamente nos valores das retiradas ao mesmo tempo que garante condições de competitividade no mercado, as empresas compradoras do produto CONES são capitalistas. Ressalte-se todavia, que os resultados, neste caso, são apropriados pelos trabalhadores, indicando que a autonomia de gestão permite atender tanto aos interesses do mercado quanto dos trabalhadores.

A política de remuneração do trabalho contém avanços se comparada aos salários praticados no setor têxtil, indicando algum nível de valorização do trabalho e não somente do lucro. Também no tocante às diferenças entre as faixas salariais, observa-se que são menores, diminuindo a distância entre o maior e o menor salário. Entretanto, as mulheres permanecem recebendo os valores mais baixos, como historicamente verificado no mercado de trabalho de modo geral.

As contratações assalariadas recentemente realizadas, constituem em sério risco de degeneração, permitindo-nos advertir sobre a falta de compromisso dos cooperados, com o princípio da igualdade, essencial numa organização cooperativa.

É na política de remuneração que se instala o maior conflito político, sintetizado na contradição entre o compromisso de igualdade e a dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual. Este conflito indica por um lado, a existência de espaços para a discussão, para a reivindicação, para o protesto, para a negociação, na medida em que estão assegurados os mecanismos democráticos de participação; mas por outro, indica a permanência da valorização do trabalho intelectual, via de regra, masculino.

A crise do desemprego, já discutida, atingiu especialmente as mulheres - 20,8%, no Brasil – mais desempregadas neste país do que nos outros países da América Latina. Reagindo contra o desemprego, e forçadas ao trabalho remunerado pelas necessidades econômicas e de cidadania, as mulheres estão muito presentes nas

organizações cooperativas, espaço privilegiado de atuação feminina. (SANTOS & RODRÍGUEZ; 2002, p. 71)

Na Nova Esperança, as mulheres permanecem majoritariamente nos filatórios, setor que abriga as funções mais desqualificadas e desprestigiadas, remuneradas com os valores mais baixos e onde o ruído das máquinas é mais intenso. Os homens estão na tinturaria e no comando das funções administrativas, reafirmando, portanto, o padrão da divisão social e sexual do trabalho que concede aos homens, tarefas que exigem força física, qualificação técnica e prestígio. Às mulheres, tarefas relacionadas a habilidades manuais, fragilidade física, desprestigiadas, freqüentemente, mal remuneradas.

A hierarquização entre os sexos, apoiada em características pré-concebidas e juízo e valor, também foi observada, concedendo aos homens maior responsabilidade na realização do trabalho. Questões como estas indicam o quanto as relações de gênero precisam ser discutidas e priorizadas em empreendimentos orientados pela igualdade.

A realidade das mulheres da CONES não foge à realidade de qualquer trabalhadora, realizam dupla jornada, com muitas dificuldades para conciliar o trabalho profissional, as responsabilidades domésticas e a maternidade, impedidas em alguns casos, de ampliar sua participação política mesmo no local de trabalho. Há alguma abertura para negociação política, no sentido de conceder às mães, alguma flexibilidade relativa a rápidas ausências, mas que não se constituem numa política que venha atender as necessidades de uma relação igualitária entre os sexos. Apesar disto, o trabalho possibilita para as mulheres, a construção de laços de sociabilidade e de cidadania. Embora o setor administrativo seja gerido, majoritariamente, por homens, observou-se também a participação feminina inclusive na vice-presidência. No espaço político as diferenças entre os sexos parecem menos desiguais, na medida em que a participação feminina tem aumentado, chegando a 50% do total de conselheiros. É neste espaço também, que as mulheres atuam coletivamente, ganham força política e participam em condições mais igualitárias.

A qualificação dos trabalhadores foi adquirida ao longo do trabalho assalariado, e lhes possibilitou assumir a gestão e a produção da empresa. Entretanto, foi recorrentemente indicada como um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento da

cooperativa, uma vez que, autogerir significa conhecer todas as etapas do processo de trabalho, os princípios da autogestão e do cooperativismo, bagagem incomum dentre trabalhadores assalariados. Os requisitos relativos à qualificação têm sido utilizados em diferentes aspectos, como critério para adesão ao projeto cooperativo, para preenchimento de vagas e, sobretudo, para a diferenciação dos valores das retiradas. No entanto, esta mesma qualificação é contraditoriamente apontada como um obstáculo, na medida que lhe atribuem as lacunas técnico-políticas dos associados, impedindo maior engajamento e participação. É definida também, da mesma forma como nos modelos produtivos empresariais, que exigem do trabalhador, além de competência técnica, capacidade de pensar e decidir.

A escolaridade dos cooperados enfocados reafirma os registros referentes a OEA – População Economicamente Ativa, no Brasil, ou seja, a predominância do ensino fundamental incompleto. Na cooperativa, é apontada como requisito para a participação, para a formação das lideranças, no sentido de uma educação política, com alguns indícios do reconhecimento de uma educação *como um fim em si mesma*, que possibilitaria conhecimentos além das necessidades produtivas, estimulando a reflexão sobre a relação do trabalhador com o trabalho, com a família, com a sociedade, colaborando desta forma, para sua visão de mundo (SEGNINI; 1998, p. 03). Alegam em contrapartida, que a educação básica realizada, é um obstáculo para a continuidade dos estudos, e que não é condição para a sobrevivência, assegurada apenas pelo trabalho. Para o preenchimento das vagas a escolaridade é, juntamente com a qualificação no trabalho, valorizada, para a participação no conselho administrativo o critério é essencialmente político. Também neste aspecto há manifestações no sentido de que os dirigentes devem ser devidamente qualificados (escolaridade e experiência) para o exercício de seus cargos.

Apesar da relevância atribuída à qualificação e à escolarização, não há uma política educacional definida, apenas o atendimento de demandas pontuais para realização de cursos específicos. A proposta discutida e não implementada, previa uma parceria com o Serviço Social da Indústria - SESI e com o Serviço Nacional da Indústria - SENAI, permitindo-nos verificar o caráter instrumental que prevalece na visão educacional dos trabalhadores.

A discussão acima nos remete à importância das agências de fomento à economia solidária e ao cooperativismo. Além da valorização dos processos formais de educação, dos requisitos de qualificação, da escolarização e da formação profissional, os trabalhadores que estão assumindo a gestão de empresas, necessitam, especialmente no início da experiência, de assessoria técnico-pedagógica capaz de oferecer os conhecimentos técnicos, assessoria política e especialmente, o estímulo à educação integral, que possa contribuir para a formação de cidadãos trabalhadores, sujeitos do processo social que vivenciam. Nesta relação entre cooperativas e assessorias, merece atenção especial a forte dependência que de modo geral se estabelece, e que exige das agências, um projeto de acompanhamento temporário, conferindo aos empreendimentos solidários a mais ampla autonomia. No que concerne à metodologia de ensino, as preocupações se mantêm. O público predominantemente adulto exige métodos voltados para suas especificidades educativas, que se apropriem e respeitem o conhecimento que já adquiriram em suas singulares trajetórias.

\* \* \* \* \*

O espaço do trabalho é um *“locus de criação e recriação de relações econômicas e sociais com vistas ao bem-estar de todos, ou da grande maioria que está fora das benesses do capital”*. (TIRIBA; 2001, p.27). Sendo assim, ao serem demitidos da Têxtil Nova Odessa, o processo educativo que permanentemente se desenvolve no trabalho, é tensionado por novas ansiedades, motivações, resistências, esperanças. Neste ambiente educativo, homens e mulheres (re) elaboram a compreensão do significado do trabalho, sobre a forma de agir e de pensar, sobre a sociedade em que vivem. Ampliam os espaços de atuação, de conhecimento, trocam aprendizados. Foi possível observar na Cooperativa Nova Esperança, maior liberdade de atuação no trabalho e na gestão, valorizada por alguns rechaçada por outros. Tendo experimentado um aprendizado que a um só tempo, submetia e subvertia, experimentam agora, o desafio de construir uma outra lógica. A opção inicial, foi em boa medida determinada pela racionalidade econômica, pelo imediato. Entretanto, a urgência do contexto não impede a perspectiva de futuro. Mesmo que os trabalhadores tivessem decidido em função de interesses materiais, as conseqüências desta ação não são previstas, podem escapar

dos objetivos originais e constituírem em novas opções, outros projetos, (PARRA; 2002) e sobretudo, em um novo aprendizado. Permanecem as marcas da Têxtil, estrutura tecnológica, patrimônio físico, organização do processo produtivo. Mas no tecer dos fios, outras marcas são imprimidas, o trabalho é agora, *regulamentado* e portanto controlado pelos próprios trabalhadores. Jornada e turnos estão mantidos, mas o cartão de ponto foi abolido; existe disciplina, porém, determinada pelo coletivo; os critérios para remuneração do trabalho intelectual acima do manual são os mesmos, mas são menores as diferenças entre as faixas de retiradas. A coexistência enfim, de espaços democráticos e opressores na CONES, tem possibilitado ainda um outro aprendizado, relativo à valorização do espaço político no qual todas estas questões poderão ser equacionadas. A realidade lhes impõe o exercício da negociação, da participação, da argumentação, da busca de consensos. Os conflitos políticos são substancialmente intensificados pela garantia de manifestação, porém, favorecem a redução do poder burocrático.

Como poderão estes homens e mulheres, a partir de tantas contradições, construir de fato uma organização cooperativa e autogestionária?

A resposta está no potencial educativo do qual são portadoras experiências como esta, no caso específico da CONES, nas relações pedagógicas construídas juntamente com tecer dos fios. As relações de trabalho, mediadas pelas relações políticas, possibilitam a construção individual e coletiva de outros saberes, técnicos e políticos, que estão sendo socializados de forma mais intensa, dado o maior grau de liberdade de atuação dos trabalhadores. É bem verdade que este aprendizado pode caminhar tanto no sentido da afirmação da solidariedade, quanto na reafirmação dos valores capitalistas. Entretanto, sem a oportunidade de vivenciar relações de trabalho por vontade própria, apropriando-se do produto do seu trabalho, não haveria escolha. Como advertido por Singer, é o vínculo estabelecido entre a sobrevivência e a prática dos princípios que dará vida a um projeto cooperativo. Não sabemos ainda se estes fios são realmente uma esperança, mas, sabemos que podem ser!

## Referências Bibliográficas

- ABRAMO, Laís. *Las transformaciones en el mundo del trabajo: escolaridad y calificación en un contexto de cambio tecnológico*. *BOLETIN TECNICO INTERAMERICANO DE FORMACION PROFESIONAL*, nº 130, 1995, pp.29-40.
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. Cooperativas de trabalho, mudança das relações de produção? **Perspectiva**, São Paulo, v. 12, n. 1, janeiro-março/1998
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. “Associativismo”. In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 15-19.
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. “Autogestão”. In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 20-25.
- ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. “Empresa Social e Globalização”. *Administração Autogestionária: uma possibilidade de trabalho permanente*. São Paulo: ANTEAG, 1998.
- ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. *Autogestão, Emprego e Renda*. São Paulo: ANTEAG (s.d.)
- ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. *Construindo uma nova cultura nas relações de trabalho*. ANTEAG, São Paulo, Brasil. 141p.
- APPAY, Béatrice. “Controle Social et flexibilité” In: Appay, B. & Thébaud Mony, A. (org). *Précarisation sociale, travail et santé*. Paris, IRESCO, 1997.
- ARAÚJO, A. M. C.; AMORIN, E.R.A.. Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: um estudo na região de Campinas. **Cadernos Pagu**, Campinas, nº 17/18, 267-310, 2001/02.
- ARROYO, Miguel. “Trabalho: educação e teoria pedagógica”. In: **Educação e crise do Trabalho**: Perspectivas de final de século. FRIGOTTO, G. (Org). Petrópolis: Editora Vozes, 1998.
- ARRUDA, Marcos. Globalização e sociedade civil repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. **Proposta**, Rio de Janeiro, v. 74, 6-17, setembro-novembro 1997.
- ARRUDA, Marcos. “Sociedade solidária”. In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 232-241.
- ARRUDA, Marcos. “Trabalho emancipado”. In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 232-241.
- BANCAL, Jean. **Proudhon**: pluralismo e autogestão. Brasília: Novos Tempos, 1984.
- BANCO MUNDIAL. “O trabalhador e o processo de integração mundial”. *Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial*. Washington, 1995.
- BENATO, João V. A. **O ABC do cooperativismo**. São Paulo: Secretaria de Agricultura e Abastecimento/Instituto de Cooperativismo e Associativismo, 1994.

- BRASIL. Lei nº 5.764, 16 dez 1971. Define a política de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. *Diário Oficial*, Brasília, nº 238, 1971. Seção I, pt. I.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- BRUSCHINI, C. & LOMBARDI, M.R.. "A bi-polaridade do trabalho feminino no Brasil: o emprego doméstico e as 'novas' ocupações". (mimeo).
- BRUSCHINI, C. & LOMBARDI M.R.. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no Brasil no final do século: ocupações tradicionais e novas conquistas. **Cadernos Pagu**, Campinas, nº 17-18, 157-196, 2001/2002.
- BOCAYUVA, Pedro Cláudio Cunha. Desenvolvimento sustentável e estratégia solidária. **Proposta**, Rio de Janeiro, v. 75, 32-47, dezembro-fevereiro de 1997.
- CACCIAMALI, Maria Cristina. "Desgaste na legislação laboral e ajustamento do mercado de trabalho brasileiro nos anos 90". 1998. (mimeo).
- CAIADO, Maria Célia Silva. "Município de Nova Odessa". In: **Região Metropolitana de Campinas**: urbanização, economia, finanças e meio ambiente. CANO, Wilson e BRANDÃO, Carlos (Coord). Campinas: Editora Unicamp, 2002. Vol. 2.
- CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- CASTORIADIS, Cornelius. **Socialismo ou barbárie**: o conteúdo do socialismo. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CASTRO, Cláudio de Moura. "Será que sabemos como treinar os desempregados?", 1997, (mimeo).
- CASTRO, M & LAVINAS, L. "Do feminino ao gênero: a construção de um objeto", (mimeo).
- CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre (RS): Ed. Universidade, 1997.
- CATTANI, Antonio David (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre (RS): Veraz, 2003. 306p.
- CATTANI, Antonio David. "Utopia". In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 269-274.
- CORAGGIO, José Luís. "Ante la flexibilización laboral: pautas para el desarrollo de una economía del traje". (borrador), maio/2000.
- CORRAGIO, José Luís. Atreverse con la economía desde el gobierno local: la promoción de una economía del trabajo. In: CIUDAD FUTURA: NUEVOS MODOS DE PENSAR, PLANIFICAR Y GESTIONAR CIUDADES, 2., 8-12 de maio de 2000, Rosário, Buenos Aires.
- CORAGGIO, José Luís. Economia do Trabalho. In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 88-95.

- CORNFORTH, C., THOMAS, A., LEWIS, J. & SPEAR, R.. **Developing Successful Worker Co-operatives**. Londres: Sage Publications, 1988.
- CRÚZIO, Helnon de Oliveira. 2000. Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego. Editora FGV, Rio de Janeiro, Brasil. 156p.
- CRUZ, Antônio. **Uma contribuição crítica às políticas públicas de apoio à economia solidária**. 27f. Artigo de conclusão da disciplina “Economia solidária”, oferecida pelo PPG em Economia da FEA-USP, sob responsabilidade do Prof. Dr. Paul Singer. Campinas, 2002.
- CULTI, M.N. Sócios do suor: cooperativas de trabalho. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, VI. ABET, 1999.
- CUT/CNM. **Relatório da II Etapa do Curso de Formação de Dirigentes Sindicais sobre Ação Sindical em relação ao Emprego e a Educação dos Trabalhadores**. Florianópolis, março/1998. pp 19-36.
- CUT/Secretaria Nacional de Formação. **A formação e os desafios da CUT: Autogestão e Cooperativismo**. São Paulo, 1996.
- CHAGAS, Adélia & COSTA, Alexandre. Quando o operário vira patrão. São Paulo: **Atenção**, nº 4, 1996, pp 28-31.
- DAL RI, Neusa Maria (Org.). **Economia solidária: o desafio da democratização das relações de trabalho**. São Paulo: Arte e Ciência, 1999. 192p.
- DEDECCA, Cláudio. **Racionalização Econômica, emprego e relações de trabalho no capitalismo avançado**. 1997. Tese de Livre Docência. Instituto de Economia-UNICAMP. Campinas, 1997.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. “Políticas de Emprego e Geração de Renda”. (Relatório de Pesquisa), dezembro/1996.
- ENGUITA, Mariano Fernandez.. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Tomaz Tadeu Silva, tradutor. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989. 272p.
- ESTADO DE SÃO PAULO, Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Instituto de Cooperativismo e Associativismo. *Cem anos de cooperativismo no Estado de São Paulo*. São Paulo: IMESP, [s./d.].
- FARIA, Nalu e NOBRE, Miriam (orgs). **O trabalho das mulheres: tendências contraditórias**. São Paulo: Sempreviva Organização Feminina 1999. 120p.
- FAVERET FILHO, Paulo. “Autogestão: promessas e desafios”. Rio de Janeiro: BNDES, 1996. (mimeo).
- FERREIRA, Marieta de Moraes e AMADO, Janaína (org). **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1996. 278p.
- FERRETTI, Celso João, ZIBAS, Dagmar M.L., MADEIRA, Felícia R., FRANCO, Maria Laura P.B. **Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. 2ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1994. 220p.
- FOLHA DE SÃO PAULO. “Crise leva indústrias a virar cooperativas”. Caderno 3, p 3. 17/08/1998.

- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise no trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis (RJ): Vozes, 1998.
- GAIGER, Luiz Inácio. Virtudes do trabalho nos empreendimentos economicos solidários. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Buenos Aires, v. 7, nº 13, 191-212. 2001.
- GAIGER, Luís Inácio. “Eficiência sistêmica.” In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 125-129.
- GAIGER, Luís Inácio. “Empreendimentos econômicos solidários.” In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 135-142.
- GALVÃO, Marisa Nunes. “Cooperação e solidariedade nas relações de trabalho”. In: Dal Ri, N.M. (Org.) **Economia Solidária**: o desafio da democratização das relações de trabalho. São Paulo: Arte & Ciência, 1999. pp. 115-132.
- GALVÃO, Marisa Nunes & CIFUENTES, Ricardo. “Cooperação, autogestão e educação nas novas configurações do trabalho”. In: Veitez, C.G. & Dal Ri, N.M. (Orgs.) **Organizações e Democracia**. Marília: UNESP Marília Publicações, 2000. pp. 29-35.
- GOHN, Maria da Glória. **Os sem terra, ONGs e cidadania**. São Paulo: Cortez Editora, 1997.
- GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. Estela dos Santos, tradutora. São Paulo: Martins Fontes Editora, 1980. 248p.
- GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1979. 244p.
- GUIMARÃES, Valeska, COUTINHO, Maria Chalfin e KOROSUE, Aline. Autogestão: utopia ou realidade?. In: 4º ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 2001, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre (RS): Softwares, 2001. v. 1.
- HOLZMANN, Lorena. “Relatos de cooperativas industriais”. In: Singer, P. & Souza, A.R. **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2000. pp. 49-64.
- HARVEY, David. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre a origem da mudança cultural. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- HIRATA, Helena. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Buenos Aires, ano 4, nº 7, 5-27. 1998.
- HIRATA, Helena. Competências e divisão social do trabalho no contexto de novos paradigmas produtivos. In: Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências, 28-29 de novembro de 1996, **Anais do Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências**, Rio de Janeiro: CIET/UNESCO, 1998. 53 – 62.
- HIRATA, Helena et KERGOAT, Danièle. “La division sexuelle du travail revisitée”. In: Maruani, M. (Org.) **Les nouvelles frontières de l'inégalité**: hommes et femmes sur le marché du travail. Paris: La Découverte, 1998.
- HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?**: um olhar voltado para a empresa e a sociedade. Wanda Caldeira Brant, tradutora. São Paulo: Boitempo editorial, 2002. 335p.

- IANNI, Octávio. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1995.
- ICAZA, Ana Mercedes Sarria & TIRIBA, Lia Vargas. "Economia popular". In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 101-108.
- INCUBADORA DE COOPERATIVAS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - Seminário sobre Incubadoras - Pontos essenciais da experiência da UFRJ. setembro/1998.
- JACKALL, Robert & LEVIN, Henry (eds). **Worker Cooperatives in America**. Berkeley: University of California Press, 1984.
- JESUS, Paulo & TIRIBA, Lia Vargas. "Cooperação". In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 49-54.
- KAPRON, Sérgio & FIALHO, Ana Lúcia. "Políticas públicas para a economia solidária". In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 215-218.
- KARTCHEVSKY-BULPORT, Adrée et. al. **O sexo do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. vol 1. (Coleção Mulheres em Movimento).
- KERGOAT, Danièle. A relação social de sexo: da reprodução das razões sociais à subversão. **Pro-Posições**, Campinas, SP, v.13, nº 1, 47-59, janeiro/abril 2002.
- KREIN, José Dari. **O aprofundamento da flexibilização das relações de trabalho no Brasil nos anos 90**. 194p. Tese de Mestrado em Economia Social e do Trabalho, Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2001.
- KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da Fábrica**: as relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo: Cortez Editora, 1985. 205p.
- KUENZER, Acácia Zeneida. Educação profissional: categorias para uma nova pedagogia do trabalho. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 25, nº 2, 19-29, maio/agosto 1999.
- LANG, Alice Beatriz da Silva Gordo (org.). **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo: CERU, 1992. 140p. (Textos, série 2, nº 3).
- LAVINAS, L. "Empregabilidade: uma noção conjugada no feminino". In: FARIA, N. & NOBRE, M. (Org.). **O trabalho das mulheres**. São Paulo: Cadernos Sempreviva, 1999. pp. 32-42.
- LIMA, J. C. "Possibilidades e limites das cooperativas no nordeste: alternativa ou falta de opção?". In: FARIA & NOBRE (Org.) **O trabalho das mulheres**. São Paulo: Sempreviva Organização Feminina, 1999.
- LIMA, Marcelo Freire de. "Cooperativismo brasileiro: fundamentos teóricos". Campinas, 1992. 55p. Instituto de Economia, UNICAMP. (mimeo).
- LODI, Lucia Helena. "Sindicato e organizações autogestionárias". In: Vieitez, C.G.(org). **A Empresa Sem Patrão**. Marília: UNESP. 1997, pp.89-94.
- MACHADO, Lucília Regina S., NEVES, Magda A., FRIGOTTO, Gaudêncio, e outros. **Trabalho e educação**. Campinas: Papirus, 1992.
- MAGALHÃES, Reginaldo S. "A nova economia do desenvolvimento local". São Paulo, 2000. (mimeo).

- MANCHADO, Antonio. Perspectivas de las empresas autogeridas. In: SIMPÓSIO NACIONAL UNIVERSIDADE-EMPRESA SOBRE PARTICIPAÇÃO E AUTOGESTÃO, I. Marília. 1996. (mimeo).
- MARTINS, Luci Helena. "Autogestão: sua atualidade, suas dificuldades". In: Vieitez, Cândido, G.(org) **A Empresa Sem Patrão**. Marília: UNESP, 1997, p.33-41.
- MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. livro 1: O processo de produção do capital. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975. vol 1.
- MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. livro 1: O processo de produção do capital. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975. v. 2.
- MATTICK, Paul et. al. **Los consejos obreros y la cuestión sindical**. Madri: Castellote Editor, 1983. 193p.
- MATTOSO, Jorge & NETO, José Francisco S. "O trabalho em regime de subcontratação no Brasil". Trabalho realizado para a OIT, Santiago do Chile, 1997.
- MATTOSO, Jorge. **Trabalho e desigualdade Social no Final do século XX**. 1993. 271f. Tese de Doutorado em Economia, Instituto de Economia UNICAMP, Campinas, 1993.
- MELO, Raimundo Simão. "Cooperativas de trabalho". In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE DIREITO INDIVIDUAL DO TRABALHO, 1996, São Paulo. (mimeo).
- MONTEIRO, Lúcia Emília Bruno de Barros. **Portugal: o "combate" pela autonomia operária**. 1983. Tese de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP., 1983.
- MOTTA, Fernando C. P. (et al). **Participação e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1987.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981. 170p.
- NAKANO, Marilena. "Educação formal, política e empresa autogerida". In: Vieitez, C.G.(org). **A Empresa Sem Patrão**, Marília: UNESP, 1997, pp.42-46.
- NOBRE, Mirian. "Mulheres na economia solidária". In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 205-211.
- ODA, Nilson Todashi. "Empreendimento autogestionário". In: Singer, P. & Souza, A.R. (Orgs.) **A economia solidária no Brasi: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Editora Contexto, 2000. pp. 93-110.
- OIT - Organização Internacional do Trabalho. "Programa y Presupuesto para 1996-97. Programa Principal 65: Desarrollo de Empresas y Cooperativas". (s.n.t)
- OLIVEIRA, Marco Antonio (Org.). **Reformas do Estado e políticas de emprego no Brasil**. Campinas: Unicamp. IE, 1998. 327p.
- PANNEKOEK, Anton, SALVATORI, Massimo, MAGRI, Lúcio e GERRATANA, Valentino. **Conselhos operários**. Coimbra: Centelha, 1975. 141p.
- PANNEKOEK, Anton. **A luta operária**. Alípio M.B. Carvalho, tradutor. Coimbra: Editora Centelha, 1977. 130p.

- PANZUTTI, Ralph. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo - caso da cooperativa dos agricultores da região de Orlandia**. Tese de Doutorado em Economia, Instituto de Economia UNICAMP, Campinas, 1996.
- PINHO, Diva Benevides e AMARAL, Cicely Moitinho (Orgs). “A Doutrina Cooperativa e a Problemática do Desenvolvimento Econômico”. In: **A Problemática Cooperativista no Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Fundação Friedrich Naumann, 1973.
- PINHO, Diva Benevides e AMARAL, Cicely Moitinho (Orgs). **Cooperativas brasileiras de trabalho: atividade solidária, criação de emprego e qualidade de vida**. São Paulo: IPE/FIPE-USP, 1993.
- PINHO, Diva Benevides e AMARAL, Cicely Moitinho (Orgs). **Cooperativas e desenvolvimento na promoção do desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: USP, 1963.
- POCHMANN, Márcio. “Desafios e limites das políticas de emprego no Brasil”. Campinas: Instituto de Economia/UNICAMP, (mimeo)
- POCHMANN, Márcio. “Políticas de emprego e renda no Brasil: algumas considerações”. In: Bógus, Lúcia & Paulino, Ana Yara (orgs.). **Políticas de emprego, políticas de população e direitos sociais**. São Paulo: Educ, 1997. pp. 21-46.
- POCHMANN, Márcio. Fermenta a desigualdade. São Paulo: **Carta Capital**, outubro/1997.
- PUCCI, Bruno (org.). **Teoria crítica e educação: a questão da formação cultural na escola de Frankfurt**. Petrópolis: Vozes, 1994. 197p.
- QUEIROZ, Maria Isaura Pereira. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T.A. Queiroz Editor, 1991. 171p.
- QUIJANO, Aníbal. “Sistemas alternativos de produção?”. In: **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Boaventura de Souza Santos (org.). Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002. pp. 473-508.
- RAZETO, Luis. O papel central do trabalho e a economia de solidariedade, **Proposta**, Rio de Janeiro, n<sup>o</sup> 75, 91-99, dezembro, fevereiro/1997.
- RECH, Daniel. **Cooperativas, uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: FASE, 1995.
- RODRIGUES, Renata Maria. **Cooperativas agrícolas em Nicarágua: organização e educação**. 1994, 84p. Dissertação de Mestrado em Educação, Faculdade de Educação, UNICAMP. Campinas, 1994.
- SABOURINI, Cécile. A economia solidária e as mulheres. Lista mantida pela ONG Aliança por um mundo responsável e solidário; Polo de socioeconomia solidária. Disponível em <http://www.alternex.com.br/~pacs/text/sabourin.htm>. Acesso em maio/2001.
- SAFFIOTTI, H.I.B. “Novas perspectivas metodológicas de investigação das relações de gênero”. Publicação do Seminário Temático II – Mulher em Seis Tempos (mimeo)

- SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 5ª Edição. São Paulo: Best Seller, 2000. 649p.
- SANTILLÁN, Diego Abad. **Organismo econômico da revolução**: a autogestão na revolução espanhola. Arnaldo Spindel e Pierre André Ruprecht, tradutores. São Paulo: Livraria Brasiliense editora, 1980. 234p.
- SANTOS, Boaventura de Souza & RODRÍGUES, César. Para ampliar o cânone da produção. In: Santos, B.S. (Org.) **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002. pp.23-31.
- SEGNINI, L. R.P. **Mulheres no trabalho bancário**. São Paulo: EDUSP/FAPESP, 1998. 209p.
- SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Educação, trabalho e desenvolvimento: uma complexa relação. In: WORKSHOP DO PROJETO DE PESQUISA “CONCEITOS EMPREGADOS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL”, I., Minas Gerais, 1998.
- SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Marcos Santarrita, tradutor. Rio de Janeiro: Record, 2000. 206p.
- SHMIDT, Derli & PERIUS, Vergílio. Cooperativismo – cooperativa. In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 63-71.
- SINGER, Paul. Desemprego: uma solução não-capitalista. **Teoria & Debate**, São Paulo, nº 32, agosto/setembro 1996.
- SINGER, Paul. Economia Solidária: geração de renda e alternativa ao liberalismo. **Proposta**, Rio de Janeiro, nº 72, 6-13, março/maio 1997.
- SINGER, Paul. & SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000. 360p.
- SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. 127p.
- SINGER, Paul. “Economia Solidária”. In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 116-124.
- SINGER, Paul. “Cooperativismo e Sindicatos no Brasil”. (mimeo).
- SOUZA, Aparecida Neri. **A política educacional para o desenvolvimento e o trabalho docente**. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Unicamp, Campinas, 1999.
- TIRIBA, Lia Vargas. Cooparj - Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro. **Proposta**, Rio de Janeiro, nº 74, 64-76, (setembro, novembro) 1997.
- TIRIBA, Lia Vargas. **Economía Popular y crisis del trabajo asalariado**: de las estrategias de supervivencia a al producción de una nueva cultura del trabajo. 1999. Tese de Doutorado em Sociologia Econômica e do Trabalho, Faculdade de Sociologia e Ciências Políticas, Universidade Complutense de Madrid, Madrid. 1999.
- TIRIBA, Lia Vargas. “Economía popular urbana: sua diversidade, actores y agentes”. In: **Economía Popular y crisis del trabajo asalariado**: de las estrategias de supervivencia a al producción de una nueva cultura del trabajo, 1999, Cap. III.

- TIRIBA, Lia Vargas. “Organizações Econômicas Populares: Desvelando contradições e desafios de estratégias populares de geração de trabalho e renda”. Relatório de Pesquisa. (Mimeo).
- TIRIBA, Lia Vargas. **Economia popular e cultura do trabalho**: pedagogia(s) da produção associada. Ricardo Saboya Filho, Diego Tiriba e Daniel Tiriba, tradutores. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2001. 400p.
- TRAGTENBERG, Mauricio (org.). **Marxismo heterodoxo**. Beatriz Berg, Daniel Aarão Reis Filho e Horácio González, tradutores. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981. 228p.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.
- TRAJANO, Ana Rita Castro & CARVALHO, Ricardo Augusto Alves. “Identidade e trabalho autogestionário.” In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 173-176.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Ossos do ofício - Cooperativas populares em cena aberta**. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Coordenação do Programa de Pós-Graduação de Engenharia da UFRJ- Rio de Janeiro, 1998.
- VEIGA, José E. R.; VICENTE, Maria C. M.; BAPTISTELLA, Selma da Silva L. Trabalho volante, mudanças à vista. **Informações Econômicas**, v. 26, nº 4, 1996.
- VIEITEZ, Cândido Giraldez. “A empresa sem patrão: temas da autogestão dos trabalhadores”. In: Vieitez, C.G. (Org.) **A empresa sem patrão**. Marília: UNESP, 1997. pp. 9-24.
- VIEITEZ, Cândido Giraldez e DAL RI, Neusa Maria (org). **Organizações e Democracia**. Marília: UNESP-Marília-Publicações, Marília, São Paulo, 2000. 92p. (Org & Demo, v. 1).
- VIEITEZ, Cândido Giraldez e NAKAMO, Marilena. “Significado e tendências da economia solidária no Brasil – São Paulo”. (mimeo)
- WAUTIEZ, Françoise; SOARES, Claudia Lucia Bisaggio e LISBOA, Armando de Melo. “Indicadores da economia solidária”. In: **A outra economia**. Catani A.D. (Org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. pp. 177-182.

## ROTEIRO DE CAMPO - QUESTÕES

1. Nome, idade, casado (a), solteiro (a), número de filhos, netos, escolaridade?
2. Qual sua função? Setor? Qual a jornada de trabalho? turno?
3. Trabalhou na Textil Nova Odessa? Por quanto tempo? Exercendo qual função?
4. Há quanto tempo está na cooperativa? Exercendo as mesmas funções? Se mudou, para qual função?
5. Se participou da fundação da cooperativa, como foi este processo? O que foi mais difícil? Mais fácil? Fatos marcantes?
6. Como está organizado o trabalho no seu setor? Quantos cooperados (as) trabalham nele? Quem é o líder?
7. Quais as tarefas realizadas no seu setor por todos os cooperados (as) ? são as mesmas da antiga empresa? Se mudou, o que mudou?
8. A organização do setor é a mesma da antiga empresa? Se mudou, como está?
9. Se necessitar de um novo cooperado no setor, como será selecionado?
10. Existe diferença no trabalho realizado na cooperativa e na antiga empresa? O que é diferente? O que é igual?
11. Trabalhar na cooperativa é diferente de trabalhar numa empresa? Qual a diferença? O que vc prefere? Porquê?

12. Na sua opinião, como está sendo administrada a cooperativa? Estão corretas as decisões tomadas pelo Conselho Administrativo? Se algo não está bem, o que precisa mudar? Vc tem sugestões para melhorar esta administração?
13. Como são escolhidos os membros do Conselho Administrativo, seu presidente, as lideranças, ? Vc acha que esta é a melhor forma? Se não, como deveria ser? Vc gostaria de fazer parte do Conselho? De alguma Comissão? Porquê?
14. As informações têm sido passadas para todos os cooperados? De que forma? Faltam informações?
15. Vc tem participado das reuniões, Assembléias, todos participam? O que acontece se não participam?
16. Vc acha que está correta a forma de distribuição das retiradas e das sobras? Convênios de saúde? Tem outras sugestões?
17. Vc sente falta dos direitos que os assalariados possuem, como FGTS, 13º, férias remuneradas, etc..? Estão sendo pagos, de que forma?
18. Como a cooperativa tem resolvido problemas, como por exemplo, saída de cooperados? Vc acha que está correta esta forma? Tem sugestões?
19. Vc realizou algum curso na cooperativa? Na Unisol? E fora da cooperativa? Quais? Foram bons?
20. Quantos homens e quantas mulheres trabalham no setor? Vc prefere trabalhar com mais homens ou com mais mulheres? Porque?
21. Como está o relacionamento de todos no seu setor? Muitos conflitos? porquê?

- 22.** Vc gostaria, ou sente necessidade de continuar os estudos? Porquê? Porque não continuou antes? Acha o estudo importante para o trabalho e participação na cooperativa?
- 23.** O que vc está aprendendo aqui na cooperativa, em relação: às tarefas, ao relacionamento entre cooperados, ao relacionamento com outras cooperativas, à qualidade do produto, à forma de produzi-lo ?
- 24.** Vc acha que a cooperativa deve oferecer cursos ou escolarização aos seus cooperados? Porquê?
- 25.** O que seu trabalho significa para vc? Gosta do que faz? Gostaria de mudar?
- 26.** Vc conhece o trabalho dos outros setores? Há necessidade de conhecer? Há necessidade de ensinar outros cooperados? Como isto é feito?
- 27.** (Se for mulher) como concilia o trabalho na cooperativa com as obrigações domésticas? Vc faz o trabalho doméstico sozinha ou há alguma ajuda?
- 28.** (Se for mulher) Gosta de trabalhar fora de casa? Gostaria de não trabalhar, só trabalhar em casa? Porquê?
- 29.** Deixei de perguntar alguma coisa que vc acha importante contar? Alguma coisa muito boa, muito ruim? Interessante?

## **Levantamento Educacional dos Cooperados**

A baixa escolaridade dos cooperados foi recorrentemente mencionada durante as entrevistas e também durante as conversas mantidas nas visitas para realização da pesquisa de campo. Dessa forma, é possível afirmar que a escolarização ou, ainda, a formação educacional, profissional ou técnica é, sem dúvida, uma das grandes preocupações dos cooperados, especialmente daqueles ligados à administração, que, não tendo realizado este levantamento, demonstram especial interesse em obtê-la. Ademais, o Parecer FAPESP encaminhado em 08/11/02 reiterou essa necessidade.

Atendendo, dessa forma, às diferentes demandas, foi levantado o Perfil Educacional dos cooperados, de acordo com a seguinte metodologia:

1. Discussão com os cooperados mais próximos à pesquisa para avaliar as possibilidades de elaboração do levantamento, recorrendo-se nessa oportunidade a questionários e não a entrevistas, uma vez que se pretendia abranger o maior número possível de participantes dentro de um espaço limitado de tempo;
2. A partir de um acordo firmado entre pesquisadora e cooperados que demonstraram interesse especial neste levantamento, foi elaborada uma versão preliminar do questionário, contemplando informações relativas às diversas etapas da educação escolarizada, formação e/ou qualificação profissional, ensino técnico, incluindo, ainda, questões sobre o tipo de ensino utilizado, se público ou privado. Além das questões específicas sobre educação, foram incluídas informações sobre idade, sexo, setor e turno de trabalho, que permitirão cruzamentos variados dos dados e informações na elaboração da análise;
3. Na elaboração das questões foi dada atenção especial à linguagem utilizada, para garantir a melhor compreensão por parte dos participantes. Houve preocupação também em contemplar o máximo de questões fechadas para tornar mais prática e ágil a elaboração das respostas, tendo sido mantidas abertas aquelas com margem de variabilidade muito grande. Além disso, o processo de

elaboração das questões foi discutido passo a passo com os interessados, que ficaram à vontade para dar sugestões, propor alterações, etc.;

4. Atendendo a preocupações levantadas nesta discussão, algumas questões estão aparentemente duplicadas (Formação Profissional/ Aperfeiçoamento/ Especialização); no entanto, optamos por manter a diversidade de nomenclatura no intuito de facilitar a compreensão dos participantes;

5. Finalizada a primeira versão, e tendo sido acordado entre pesquisadora e cooperados que a melhor forma de aplicação dos questionários seria por meio da participação das lideranças de cada setor, foram realizadas reuniões setoriais para organizar a distribuição conjunta. Os líderes concordaram não só em distribuir os questionários, mas em auxiliar os cooperados, esclarecendo eventuais dúvidas. Tal decisão deve-se ao fato de que essa forma de aplicação necessitaria de um tempo menor para as respostas, que poderiam ser feitas no próprio horário de trabalho ou em casa, conforme a disponibilidade de cada um. Além disso, não haveria a presença direta da pesquisadora, permitindo aos participantes maior liberdade e menor constrangimento;

6. Sendo assim, foram realizadas reuniões específicas com as lideranças para verificar, primeiro, se o conteúdo das questões estava bem entendido e, segundo, se conseguiriam esclarecer e auxiliar os colegas de setor;

7. Após essa preparação, foi realizado um pré-teste dos questionários, aplicados em dois cooperados de cada setor, ao todo 40 questionários, dos quais 32 retornaram respondidos. Cabe lembrar que a participação foi absolutamente livre e espontânea;

8. Feitas as modificações indicadas a partir do pré-teste, foram preparados questionários para todos os cooperados. Os questionários foram distribuídos pela pesquisadora juntamente com as lideranças, em períodos diferentes obedecendo-se às necessidades e horários de cada setor. Inicialmente, foi indicado o prazo de

10 dias para que cada liderança de setor devolvesse os questionários respondidos. Em alguns setores, especialmente do turno da noite, esse prazo foi estendido para 20 dias;

9. Do total de questionários distribuídos, retornaram respondidos 50,8%, ou 128. As informações contidas nas respostas foram sistematizadas em um banco de dados (Acess) a partir do qual foram elaboradas as tabulações para análise;

10. Para facilitar o cruzamento dos dados, especialmente relativos aos vários setores de trabalho, foi necessário condensá-los em apenas 4. A *Administração* está agrupando: Depto. Comercial e Representação, Planejamento e Controle da Produção, Vendas, Treinamento, Tesouraria e Recursos Humanos. No *Apoio Administrativo* foram agrupados: Ambulatório e Setor de Transporte. Na *Produção* estão: Preparação, Filatório, Tinturaria e Enrolamento; agrupados no *Apoio à Produção* estão Depósito Final, Manutenção Mecânica e Civil, Tecnologia Têxtil;

11. Finalmente, cabe salientar que a metodologia utilizada para realização deste perfil objetivou, entre os motivos já expostos, acumular o maior número possível de informações sem, contudo, prender-se exclusivamente a critérios estatísticos.

### **Interpretação preliminar dos dados**

Quando se observa a escolaridade média do total dos cooperados (Tabela 1), verifica-se que ela é de 7,6 anos de estudo. Considerando a divisão por sexo, verifica-se que a escolaridade média das cooperadas é ligeiramente superior (7,6 anos) à dos cooperados homens (7,5 anos de estudo). Por outro lado, quando se analisa a escolaridade média por sexo e setor de trabalho do cooperado, constata-se que a maior escolaridade está entre os cooperados da administração, que possuem, em média, 11,9 anos de estudo, sendo que os homens possuem uma escolaridade superior (12,5 anos de estudo) à das mulheres (11 anos de estudo). No setor de produção encontram-se os cooperados com menor escolaridade, em média 7 anos de estudo – ou seja, o ensino fundamental incompleto – sendo que nesse setor, ao contrário da administração, as

mulheres têm maior escolaridade média (7,1 anos de estudo) do que os homens (6,9 anos de estudo).

Tabela 1  
Escolaridade média<sup>1</sup> dos cooperados por sexo segundo setor de trabalho

Sexo	Setor de trabalho					
	Admin.	Apoio Adm.	Produção	Apoio Prod.	NI	Total
<b>Total</b>	11,9	9,3	7,0	8,9	4,0	7,6
<b>Homens</b>	12,5	9,3	6,7	8,4	4,0	7,5
<b>Mulheres</b>	11,0	-	7,1	10,2	-	7,6

Fonte: Pesquisa qualitativa. Elaboração própria.

1. Em anos médios de estudos.

É significativo o fato de estarem no setor de produção os cooperados com menor escolaridade, pois os mesmos representam 75,8% do total de cooperados que responderam ao questionário. Observa-se que os cooperados que trabalham na produção têm a maior participação em todas as faixas de escolaridade, excetuando-se a de 12 anos ou mais, onde a maior proporção está entre os cooperados da administração que representam 60%, seguindo-se os cooperados do setor de apoio à produção, que representam 40% do total de cooperados dessa faixa de escolaridade. Pode-se dizer que, à medida que se aumenta uma faixa de escolaridade, a proporção de cooperados da produção diminui, enquanto aumenta a participação dos cooperados que trabalham na administração e no apoio à produção (Tabela 2).

A tendência explicitada no parágrafo anterior torna-se menos clara quando se observa a diferenciação por sexo. Entre os homens, os cooperados que trabalham na produção têm maior participação em todas as faixas de escolaridade, menos na de 12 anos ou mais de estudo, da qual 75% trabalham na administração. Entre as mulheres, o mesmo se repete, porém, na faixa de 12 anos ou mais de estudo, a totalidade das cooperadas que responderam ao questionário pertence ao setor de apoio à produção (Tabela 2).

Tabela 2  
Distribuição dos cooperados por anos de estudo e sexo segundo setor em que trabalham

Sexo	Anos de Estudo	Setor de trabalho					Total
		Admin.	Apoio Adm.	Produção	Apoio Prod.	NI	
Total	Até 4 anos	0,0	0,0	86,2	10,3	3,4	100
	5 a 8 anos	0,0	3,7	87,0	9,3	0,0	100
	9 a 11 anos	10,0	5,0	62,5	22,5	0,0	100
	12 anos ou mais	60,0	0,0	0,0	40,0	0,0	100
	Total	5,5	3,1	75,8	14,8	0,8	100
Homens	Até 4 anos	0,0	0,0	77,8	16,7	5,6	100
	5 a 8 anos	0,0	7,1	82,1	10,7	0,0	100
	9 a 11 anos	4,5	9,1	54,5	31,8	0,0	100
	12 anos ou mais	75,0	0,0	0,0	25,0	0,0	100
	Total	5,6	5,6	68,1	19,4	1,4	100
Mulheres	Até 4 anos	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100
	5 a 8 anos	0,0	0,0	92,3	7,7	0,0	100
	9 a 11 anos	18,8	0,0	68,8	12,5	0,0	100
	12 anos ou mais	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100
	Total	5,6	0,0	85,2	9,3	0,0	100
NI	Até 4 anos	-	-	-	-	-	-
	5 a 8 anos	-	-	-	-	-	-
	9 a 11 anos	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100
	12 anos ou mais	-	-	-	-	-	-
	Total	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100

Fonte: Tabulação dos questionários.

Os dados da Tabela 3 informam a distribuição relativa dos cooperados de cada setor segundo as faixas de escolaridade, para o total e para cada sexo. Verifica-se que 42,2% dos cooperados estão na faixa de 5 a 8 anos de estudo, e que, somados aos 22,7% que possuem até 4 anos de estudo, representam 2/3 do total de cooperados. Apenas um, em cada 3 cooperados, tem escolaridade maior que o ensino fundamental completo, ou seja, 9 anos ou mais de estudo.

Do total de cooperados do setor de produção – onde se concentra a maioria deles – pouco menos da metade tem entre 5 e 8 anos de estudo, sendo que o restante de cooperados desse setor divide-se entre as faixas de escolaridade de até 4 anos de estudo e de 9 a 11 anos de estudo, não se detectando, nesse setor, ninguém com escolaridade maior que o ensino médio.

Tabela 3  
Distribuição dos cooperados por anos de estudo e sexo segundo setor em que trabalham

Sexo	Anos de Estudo	Setor de trabalho					
		Admin.	Apoio Adm.	Produção	Apoio Prod.	NI	Total
Total	Até 4 anos	0,0	0,0	25,8	15,8	100,0	22,7
	5 a 8 anos	0,0	50,0	48,5	26,3	0,0	42,2
	9 a 11 anos	57,1	50,0	25,8	47,4	0,0	31,3
	12 anos ou mais	42,9	0,0	0,0	10,5	0,0	3,9
	Total	100	100	100	100	100	100
Homens	Até 4 anos	0,0	0,0	28,6	21,4	100,0	25,0
	5 a 8 anos	0,0	50,0	46,9	21,4	0,0	38,9
	9 a 11 anos	25,0	50,0	24,5	50,0	0,0	30,6
	12 anos ou mais	75,0	0,0	0,0	7,1	0,0	5,6
	Total	100	100	100	100	100	100
Mulheres	Até 4 anos	0,0	-	23,9	0,0	-	20,4
	5 a 8 anos	0,0	-	52,2	40,0	-	48,1
	9 a 11 anos	100,0	-	23,9	40,0	-	29,6
	12 anos ou mais	0,0	-	0,0	20,0	-	1,9
	Total	100	-	100	100	-	100
NI	Até 4 anos	-	-	0,0	-	-	0
	5 a 8 anos	-	-	0,0	-	-	0
	9 a 11 anos	-	-	100,0	-	-	100
	12 anos ou mais	-	-	0,0	-	-	0
	Total	-	-	100	-	-	100

Fonte: Tabulação dos questionários.

No setor de apoio à administração, a maior parte dos cooperados possui entre 9 e 11 anos de estudo (47,4%), seguida pelos cooperados com 5 a 8 anos de estudo (26,3%), daqueles com até 4 anos de estudo (15,8%) e dos que têm 12 anos de estudo ou mais (10,5%). Diferente dos demais setores, neste observa-se a participação de cooperados em todas as faixas de escolaridade.

Os cooperados que trabalham no setor administrativo distribuem-se nas faixas de 9 a 11 anos de estudo (57,1%) e de 12 anos ou mais (42,9%), enquanto no setor de apoio administrativo, metade possui entre 5 e 8 anos de estudo e a outra metade entre 9 e 11 anos de estudo. Verifica-se que é na produção que se encontram os cooperados com menor escolaridade, enquanto na administração a escolaridade formal é mais elevada.

Entre os cooperados homens, cerca de 2/3 têm escolaridade igual ou menor a 8 anos de estudo; entre as mulheres esse percentual é um pouco maior do que 2/3. No setor de administração, 75% dos cooperados homens possuem 12 anos ou mais de estudo e

25% têm entre 9 e 11 anos, enquanto a totalidade de cooperadas mulheres que trabalham nesse setor tem entre 9 e 11 anos de estudo. No setor de apoio administrativo somente se encontram cooperados homens, sendo que metade destes tem entre 5 e 8 anos de estudo e metade entre 9 e 11 anos de estudo.

Na produção não se encontra nenhum cooperado com escolaridade acima do ensino médio, como já informado anteriormente. Entre os cooperados homens desse setor, a maior parte (46,9%) tem de 5 a 8 anos de estudo, 28,6% têm até 4 anos de estudo e 24,5% têm o ensino médio, mesmo incompleto. Entre as mulheres, a distribuição é semelhante, com mais da metade (52,2%) tendo entre 5 e 8 anos de estudo, ficando o restante das cooperadas distribuídas igualmente (23,9% cada) entre as faixas de até 4 anos de estudo e de 9 a 11 anos de estudo. No setor de apoio à produção, metade dos cooperados do sexo masculino está na faixa de 9 a 11 anos de estudo, 7,1% têm escolaridade igual ou maior que 12 anos de estudo, e o restante distribui-se igualmente (21,4% em cada faixa de menor escolaridade). Entre as cooperadas desse setor, não se encontra nenhuma com escolaridade inferior a 5 anos de estudo; do total de mulheres, 20% possuem 12 ou mais anos de estudo e das 80% restantes, metade tem entre 5 e 8 anos de estudo e metade entre 9 e 11 anos de estudo (Tabela 3).

Das informações anteriores pode-se concluir que entre os cooperados homens é maior a escolaridade dos que trabalham no setor administrativo, enquanto entre as mulheres é maior a escolaridade daquelas que trabalham no setor de apoio à produção.

Relacionando a faixa etária, constata-se que, à medida que se passa de uma faixa de menor idade para uma de maior idade, diminui o número médio de anos de estudo. Assim, entre os cooperados com até 24 anos, a média de escolaridade é de 8,7 anos de estudo, caindo para 8,1 anos de estudo para a faixa de 25 a 39 anos de idade e para 6,7 anos de estudo para os cooperados com 40 anos ou mais.

Apesar de apresentarem a maior média de escolaridade, os cooperados com até 24 anos de idade representam apenas 8,6% do total, enquanto a maior parte dos cooperados – 49,2% – está na faixa de 25 a 39 anos de idade, sendo que os

cooperados com 40 anos ou mais representam 39,1% do total. A proporção de cooperados na faixa de 25 a 39 anos de idade é majoritária em todas as classes de escolaridade, com exceção daquela que agrega os cooperados com até 4 anos de estudo, onde a proporção de pessoas com 40 anos e mais é de 58,6%. Entre os jovens com até 24 anos de idade, não se encontra nenhum cooperado com escolaridade inferior a 5 anos nem com mais de 11 anos de estudo. Nesse grupo, 54,5% dos cooperados estão na faixa de 9 a 11 anos de estudo e 45,5% na faixa de 5 a 8 anos de estudo. Entre os cooperados com idade entre 25 e 39 anos, a maior proporção concentra-se nas faixas de escolaridade entre 5 e 8 anos de estudo (42,9%) e de 9 a 11 anos de estudo (36,5%). Já entre os cooperados com 40 anos ou mais, o maior contingente está nas faixas de menor escolaridade: 34% com até 4 anos de estudo e 44% com escolaridade entre 5 e 8 anos de estudo.

Tabela 4  
Distribuição dos cooperados por grupos de anos de estudo segundo faixa etária

Anos de Estudo	Faixa Etária				
	Até 24 anos	25 a 39 anos	40 anos ou mais	NI	Total
<b>Até 4 anos</b>	0	10	17	2	29
<b>5 a 8 anos</b>	5	27	22	0	54
<b>9 a 11 anos</b>	6	23	9	2	40
<b>12 anos ou mais</b>	0	3	2	0	5
<b>Total</b>	11	63	50	4	128
<b>Escolaridade média</b>	8,7	8,1	6,7	7,5	7,6
<b>Até 4 anos</b>	0,0	34,5	58,6	6,9	100
<b>5 a 8 anos</b>	9,3	50,0	40,7	0,0	100
<b>9 a 11 anos</b>	15,0	57,5	22,5	5,0	100
<b>12 anos ou mais</b>	0,0	60,0	40,0	0,0	100
<b>Total</b>	8,6	49,2	39,1	3,1	100
<b>Até 4 anos</b>	0,0	15,9	34,0	50,0	22,7
<b>5 a 8 anos</b>	45,5	42,9	44,0	0,0	42,2
<b>9 a 11 anos</b>	54,5	36,5	18,0	50,0	31,3
<b>12 anos ou mais</b>	0,0	4,8	4,0	0,0	3,9
<b>Total</b>	100	100	100	100	100

Fonte: Tabulação dos questionários.

Em síntese, pode-se dizer que a escolaridade média encontrada é o ensino fundamental incompleto. A escolaridade é ligeiramente maior entre as mulheres, entre

os cooperados que trabalham no setor administrativo e de apoio à produção e entre aqueles trabalhadores mais jovens (com até 39 anos de idade).

### **Qualificação realizada no trabalho**

Dentre os cooperados que responderam ao questionário, 32,8% realizaram algum tipo de curso, em geral de Formação Profissional ou Técnico, durante o período em que permaneceram na Têxtil Nova Odessa. Além de cursos básicos ligados à segurança no trabalho, como Primeiros Socorros e Brigada de Incêndio, muitas vezes oferecidos pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA -, os demais cursos distribuem-se nas áreas da Administração (Patrimônio, Auxiliar Administrativo, Datilografia, Informática, Preparação de Lideranças) e da Produção (Matemática, Operador de Caldeira, Desenho Técnico e Mecânico, etc.). Chama a atenção, entretanto, a ênfase dada aos cursos de Qualidade Total, que foram indicados com maior frequência, ou seja, metade das respostas.

Observando os cursos oferecidos pela CONES, constata-se que foram realizados por um número maior de trabalhadores relativamente à antiga empresa, 48,4%. Na área administrativa, os demais temas indicados são praticamente os mesmos, porém, na área da produção há um número maior para o curso de Empilhadeira.

### **Qualificação realizada fora do trabalho**

Os cursos realizados por iniciativa dos próprios cooperados atendem, como aqueles oferecidos pela empresa, às necessidades técnicas do trabalho executado, como Secretariado, Contabilidade, Redação Comercial, Orientação ao Crédito, Contas, Escrita Fiscal, etc., ligados à administração. Atendendo às necessidades das funções da produção, foram mencionados: Mecânica, Desenho Técnico, Elétrica e Eletrônica, Hidráulica, Torneamento, Caldeirista, entre outros. No entanto, indicam também a

realização de cursos não diretamente vinculados com a função técnica, como, por exemplo, Enfermagem.

Do total dos pesquisados, 47,1% realizaram algum curso dessa natureza. São poucas as indicações de cursos voltados à formação mais ampla dos trabalhadores, que não estejam diretamente ligados aos requisitos técnicos, exceto uma única indicação de curso de língua, Inglês.

A grande maioria desses cursos foi realizada em escolas privadas.

Como visto anteriormente, é menor o número de cooperados que atingiu o 2º grau ou ensino médio, 31,3%. Dentre esses, novamente é mais visível o caráter profissionalizante dos cursos escolhidos – cursos técnicos, voltados ao mercado de trabalho: Técnico Têxtil, Contabilidade, Segurança do Trabalho e Administração de Empresas. Não há indicações para o Magistério. Entretanto, nesse universo bem mais restrito, percebe-se certo equilíbrio entre escola pública e privada.

Chegando ao nível superior de ensino foram encontradas apenas 4 respostas, também voltadas às áreas específicas de atuação, sendo 2 realizados em escolas públicas e 2 em escolas privadas.

### **Perfil resumido dos cooperados**

A partir dos dados e informações apresentados, são visualizados os seguintes aspectos considerados relevantes para caracterização do grupo de trabalhadores:

A qualificação profissional faz parte do conjunto de preocupações e demandas educacionais dos cooperados, especialmente daqueles ligados à administração, mas é também a escolarização mais realizada;

A escolaridade média é de 7,6 anos de estudo (ensino fundamental incompleto) para as mulheres e de 7,5 anos de estudo para os homens;

O setor de administração possui os cooperados mais escolarizados, com média de 11,9 anos de estudo, o que corresponde ao ensino médio. No setor de produção, está concentrado o maior número de cooperados, 75,8% dos participantes, e também a menor escolaridade, 7 anos de estudo (ensino fundamental incompleto);

No setor de produção, os homens distribuem-se por todas as faixas de escolaridade, até o ensino médio. Na administração estão os homens que alcançaram o ensino médio;

Na produção, as mulheres estão distribuídas em todas as faixas de ensino, até o ensino médio; no apoio à produção estão concentradas as mulheres que alcançaram o ensino médio;

Compreendendo as faixas de até 4 anos de estudo (metade do ensino fundamental) e de 5 a 8 anos, ensino fundamental completo, estão 2/3 do total de cooperados que responderam ao questionário, ou seja, 1 em cada 3 cooperados possui escolaridade maior que o ensino fundamental;

No setor de produção está o maior número de cooperados, no entanto menos da metade com mais de 5 anos de estudo. Também não há, nesse setor, escolaridade maior que o ensino médio;

No setor administrativo, a maior parte dos cooperados tem mais de 9 anos de estudo (ensino médio), e nele estão os poucos cooperados com nível superior;

Para os homens, a maior escolaridade está na administração, para as mulheres está na produção;

Cooperados com até 24 anos de idade possuem uma escolaridade média de 8,7 anos de estudo (ensino fundamental completo); já no caso dos cooperados com 40 anos de idade ou mais a escolaridade não ultrapassa 6,7 anos de estudo (ensino fundamental

incompleto). À medida que aumenta a idade dos cooperados, diminui o grau de escolaridade;

Na faixa etária de 24 anos de idade não há escolaridade inferior a 5 anos de estudo nem maior que 11 anos de estudo;

Os cursos oferecidos pela antiga empresa, de maneira geral atendendo às necessidades da produção, são essencialmente técnicos, tendo sido enfatizados cursos relativos ao Gerenciamento da Qualidade Total. O curso para utilização da empilhadeira foi, dentre os cursos voltados às necessidades da produção, o mais indicado;

A realização de cursos por iniciativa dos próprios cooperados é toda voltada às exigências do trabalho, e em geral no nível do ensino médio, de Formação Profissional; Há clara predominância da escola privada, apenas algum equilíbrio entre ensino público e privado, no ensino médio, exclusivamente. Dentre os poucos que chegaram ao nível superior, também há equilíbrio entre a universidade pública e a privada.

\*\*\*\*\*