

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

**A CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS RECUPERADAS POR
COOPERATIVAS DE TRABALHADORES NO RIO GRANDE DO SUL**

LUÍS FRANCISCO CORRÊA RIBEIRO

ORIENTAÇÃO: PROF^a DRA. ADRIANE VIEIRA FERRARINI

CO-ORIENTAÇÃO: PROF. DR. JOSÉ ODELSON SCHNEIDER

SÃO LEOPOLDO – RS

JANEIRO/2018

LUÍS FRANCISCO CORRÊA RIBEIRO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS RECUPERADAS POR
COOPERATIVAS DE TRABALHADORES NO RIO GRANDE DO SUL**

Tese de Doutorado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais, sob orientação da Professora Dra. Adriane Vieira Ferrarini e co-orientação do Professor Dr. José Odelso Schneider.

ORIENTAÇÃO: PROF^a DRA. ADRIANE VIEIRA FERRARINI

CO-ORIENTAÇÃO: PROF. DR. JOSÉ ODELSON SCHNEIDER

SÃO LEOPOLDO – RS

JANEIRO/2018

LUÍS FRANCISCO CORRÊA RIBEIRO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS RECUPERADAS POR
COOPERATIVAS DE TRABALHADORES NO RIO GRANDE DO SUL**

Tese de Doutorado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais, sob orientação da Professora Dra. Adriane Vieira Ferrarini e coorientação do Professor Dr. José Odelso Schneider.

Aprovada em 16 de janeiro de 2018.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Adriane Vieira Ferrarini (Orientadora)

Prof. Dr. José Odelso Schneider (Coorientador)

Prof. Dr. Luiz Inácio Germany Gaiger

Prof^a. Dr^a. Josefina Maria Fonseca Coutinho

Prof^a. Dr^a. Aline Mendonça dos Santos

Prof. Dr. Marcelo Kunrath da Silva

Dedico este trabalho à minha mãe, Juvelina (*in memoriam*), pela força que sempre teve e demonstrou.

AGRADECIMENTOS

Após essa jornada, que me conduziu a diversos caminhos e a idas e vindas, agradeço à minha esposa Flávia, pela sempre vigilante atenção no sentido de auxiliar no que fosse possível para a concretização do trabalho.

Aos meus filhos Felipe, Henrique e Matheus que, mesmo adultos e vivendo à distância, às suas maneiras deram o incentivo necessário ao pai.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Sertão, por ter proporcionado condições à realização do curso, com a redução da carga horária de trabalho.

Às cooperativas participantes que, nas figuras de seus gestores e cooperados, se dispuseram a prestar informações e a compartilhar as ideias que formam a base do estudo.

Aos professores do curso, que, com seus ensinamentos, muito contribuíram para os avanços conquistados.

Agradecimento especial à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Adriane Vieira Ferrarini, por sua incansável ajuda na condução de pensamentos e caminhos que possibilitaram chegar ao final dessa etapa.

Especial também é o agradecimento ao meu coorientador, Prof. Dr. José Odelso Schneider que, na fase inicial dessa jornada contribuiu de maneira importante para que o objetivo fosse alcançado.

Aos colegas do curso, pelos momentos em que passamos juntos, compartilhando dúvidas, angústias e também alegrias.

À secretaria do PPG em Ciências Sociais da Unisinos, na pessoa da Maristela, por sua habitual simpatia e atenção.

A todos que, de uma forma ou de outra contribuíram para a conclusão dessa etapa.

RESUMO

A estagnação da economia vivida nos anos 1980 e suas consequências nos primeiros anos da década de 1990 levaram o Brasil a uma grave crise econômica que elevou os índices de desemprego a patamares alarmantes. Frente a este cenário, muitas empresas entraram em colapso financeiro, o que ocasionou o encerramento das atividades, de forma voluntária ou por meio de processos falimentares. A presente tese tem como objeto de investigação a análise na mudança da cultura organizacional – mediada por processos formativos – e das especificidades econômico-sociais de empresas recuperadas por ex-empregados e reconfiguradas sob o formato de cooperativas de trabalhadores no estado do Rio Grande do Sul. O problema central indaga se as cooperativas com essas características aplicam efetivamente os princípios cooperativos e da autogestão nas atividades cotidianas, tendo em vista as ambiguidades e contradições que vivenciam para se manter, frente às demandas relacionadas à competição, presentes no sistema capitalista; e, se as mesmas podem ser circunscritas no que se considera economia solidária. Como objetivo geral, propõe-se analisar o processo de constituição das cooperativas de trabalhadores por ex-empregados de empresas no estado do Rio Grande do Sul e os efeitos das mudanças organizacionais no processo de recuperação, sob o ponto de vista dos princípios cooperativos e da autogestão. Para operacionalizar a pesquisa, foram identificadas dez cooperativas com este perfil, por meio do cadastro do Sistema Ocergs/Sescoop e da Pesquisa Nacional sobre Empresas Recuperadas por Trabalhadores (2013), das quais duas deixaram de operar na fase inicial da pesquisa e uma recusou-se a participar. Então, integram o estudo sete cooperativas, localizadas em seis municípios gaúchos, sendo três do ramo *educacional*, três do ramo *produção* e uma do ramo *turismo e lazer*. A condução metodológica da pesquisa definiu-se pelo método descritivo, com estudo de casos múltiplos. Os dados foram produzidos em trabalho de campo, adotando-se procedimentos de diversas naturezas, como: pesquisa bibliográfica; análise documental; questionários aplicados junto a um grupo de cooperados; entrevistas em profundidade com gestores das cooperativas; dois grupos focais realizados com cooperados; e, por fim, a observação direta das atividades, em situações específicas. Os resultados evidenciam que: os princípios do cooperativismo e da autogestão são praticados de modo parcial; a cultura organizacional é caracterizada por um processo de transição que busca mudanças no que diz respeito à maior transparência na tomada de decisões e à convivência entre as pessoas, com mais abertura, diálogo e participação; e, os efeitos econômicos e sociais refletem-se na manutenção dos postos de trabalho e na consequente continuidade dos rendimentos. Conclui-se que as cooperativas mantêm praticamente a mesma estrutura da empresa ou instituição anterior, promovendo algumas adaptações ao novo formato de gestão; os princípios cooperativos e da autogestão sofrem restrições impostas pela competição capitalista; e, principalmente, o que comanda as ações nas cooperativas é o viés econômico, mesmo que a preocupação com o ser humano não seja desprezada. Entende-se que essas cooperativas podem ser consideradas como integrantes do campo da economia solidária, caracterizadas como empresas autogestionárias, ainda que vivenciem restritivamente os princípios cooperativos e da autogestão e que algumas não participem ou estejam inseridas nas esferas políticas da economia solidária.

Palavras-chave: Cooperativas. Empresas recuperadas. Autogestão. Economia Solidária.

ABSTRACT

The economic stagnation in the 80s and its consequences in the first years of the 90s led Brazil to a severe economic crisis, which raised the unemployment index to alarming levels. In view of this setting, many companies have financially collapsed and closed its operations voluntarily or under insolvency proceedings. This thesis investigative object is to analyze the changes occurred in the organizational culture – mediated by formative processes – and the social-economic specificities of companies recovered by former employees that were reconfigured as labor cooperatives in the Rio Grande do Sul State. The core problem inquires if these labor cooperatives effectively apply the cooperative and self-management principles in daily activities, considering the ambiguities and contradictions they face to survive in a capitalist system, its competition-related demands and also if they can be circumscribed in a solidarity economy scenario. In its general purpose, this paper analyses the labor cooperative constitution process held by former employees of bankrupt companies in Rio Grande do Sul State and the effects of organizational changes in the recovery/constitution process from the cooperative and self management point of view. To operationalize the research, a ten cooperatives sample was identified through the Ocergs/Sescoop System and the national survey about ‘Recovered Companies by Workers’ issued in 2013. From these ten, two closed down their operations and one refused to participate as study subject. Therefore, seven cooperative are subject of this study, which are located in six different municipalities. Three of them are in the educational branch, other three in the production branch and the other remaining cooperative is in the tourism and recreation sector. The research methodology was conducted by the descriptive method and included multiple case studies. The data were developed in fieldwork, which adopted many procedures, such as bibliographical research, documental analysis, questionnaires filled by cooperated people groups, in-depth interviews with cooperative managers, two focal groups held with cooperated people, and the direct observation of the cooperatives activities in specific situations. The findings indicate that: a) the cooperative and self-management principles are partially applied; b) the organizational culture is characterized by a transition process that seeks to make changes into a greater transparency in decisional process and in the people coexistence that are more open to dialogue and participation; and c) the social-economic effects implies the maintenance of the employment level and its consequent income continuity to cooperate people. In conclusion, the cooperatives basically maintain the same structure from the bankrupted company, promoting some adaptations aiming the new management format; also the cooperative and self-management principles are restricted by the capitalist competition; and what command actions in these cooperatives is the economic aspect, although the concern with the people is not neglected. It is also possible to comprehend that these cooperative belong to the solidarity economy field, regardless their limits to the full application of the cooperative and self-management principles and some of them do not participate or are not part of the solidarity economy policies.

Key-words: Cooperatives. Salvaged companies. Self-management. Solidarity economy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ADS	Agência de Desenvolvimento Solidário
Anteag	Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão
Apae	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
Banrisul	Banco do estado do Rio Grande do Sul S/A
BB	Banco do Brasil S/A
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEF	Caixa Econômica Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
Cofins	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EAD	Educação à Distância
EES	Empreendimento Econômico Solidário
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
ERT	Empresa Recuperada por Trabalhadores
Escoop	Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo
Fates	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
Fetrabalho	Federação das Cooperativas de Trabalho do Rio Grande do Sul
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
TEM	Ministério do Trabalho e Emprego
NR	Norma Regulamentadora (do Ministério do Trabalho e Emprego)
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCE	Organização das Cooperativas dos Estados
Ocergs	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
PIS	Programa de Integração Social
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sescoop	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
Sies	Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária
Sinepe/RS	Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul
Sinpro/RS	Sindicato dos Professores do Ensino Privado do Rio Grande do Sul
Sintrahtur	Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Restaurantes, Bares e Similares e em Turismo e Hospitalidade de Caxias do Sul
Stimepa	Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre
SUS	Sistema Único de Saúde
Unisol	Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Princípios do estatuto primitivo de Rochdale	38
Quadro 2. Princípios do cooperativismo	42
Quadro 3. Os saberes na gestão capitalista e na autogestão operária	46
Quadro 4. Grupos e indicadores de eficiência no sistema cooperativo – Módulo 1	74
Quadro 5. Ramos do cooperativismo no Brasil	77
Quadro 6. Números das cooperativas por ramo – Brasil	79
Quadro 7. Números das cooperativas por ramo – Rio Grande do Sul	79
Quadro 8. Empresas recuperadas por trabalhadores no Rio Grande do Sul – Pesquisa Nacional 2013	82
Quadro 9. Cooperativas participantes do estudo	88
Quadro 10. Gestores entrevistados	96
Quadro 11. Categorias e subcategorias de análise	100
Quadro 12. Aspectos positivos e negativos percebidos pelos cooperados	166
Quadro 13. Visão do futuro da cooperativa pelos cooperados	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Faixa etária dos respondentes	100
Tabela 2. Grau de instrução dos respondentes	101
Tabela 3. Rendimentos em relação à situação anterior	161

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CAPITALISMO E ECONOMIA: CONCEITOS E INTERFACES COM ASPECTOS SOCIOECONÔMICOS	18
2.1 O capitalismo: evolução e influências	18
2.2 Economia: aspectos gerais	27
2.2.1 O substantivo e o formal na Economia	31
3 COOPERATIVISMO, AUTOGESTÃO, ECONOMIA SOLIDÁRIA, E EMPRESAS RECUPERADAS: RELAÇÕES E INTER-RELAÇÕES	35
3.1 O cooperativismo	35
3.1.1 Valores e princípios do cooperativismo	41
3.2 Autogestão: conceitos e compreensões	43
3.3 Economia solidária	47
3.4 Empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs)	52
4 CULTURA ORGANIZACIONAL E EFICIÊNCIA NAS COOPERATIVAS	56
4.1 Cultura organizacional: conceitos e variáveis	56
4.1.1 Mudança da cultura na organização	61
4.1.2 Níveis de cultura organizacional	62
4.1.3 A cultura organizacional nas cooperativas	64
4.2 Eficiência nas organizações: aspectos conceituais	69
4.2.1 A eficiência nas cooperativas e suas dimensões	71
5 OBJETO E METODOLOGIA DE PESQUISA	76
5.1 Considerações sobre o cooperativismo e as ERTs no Brasil e no Rio Grande do Sul	76

5.2 Objetivos e metodologia	82
.....	
5.3 Técnicas de coleta e análise dos dados	84
.....	
5.3.1 Seleção das cooperativas participantes	86
.....	
5.3.1.1 Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb Ltda	88
.....	
5.3.1.2 Cooperativa de Trabalho e Produção de Sistemas Hidráulicos Ltda	89
.....	
5.3.1.3 Cooperativa de Trabalho Educacional Cooperconcórdia Ltda	90
.....	
5.3.1.4 Cooperativa de Trabalho Educacional Dom Hermeto Ltda	91
.....	
5.3.1.5 Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda	91
.....	
5.3.1.6 Cooperativa Caxias de Móveis Ltda	92
.....	
5.3.1.7 Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda	93
.....	
5.3.2 Coleta e análise dos dados	94
.....	
6 COOPERATIVAS DE TRABALHADORES NA RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS: ORIGENS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS	99
.....	
6.1 A fase de transição	102
.....	
6.1.1 Motivos e motivações para a opção ‘cooperativa’	102
.....	
6.1.2 Conflitos com a empresa/instituição anterior	105
.....	

6.1.3 Herança de passivo trabalhista	108
6.1.4 Apoios recebidos na constituição da cooperativa	110
6.1.5 Experiência organizativa, de gestão e autogestão	114
6.2 Funcionamento geral da cooperativa	119
6.2.1 Dificuldades iniciais de operação	119
6.2.2 Vinculação com sindicatos, associações e movimentos sociais	122
6.2.3 Modificações, inovações e atualização tecnológica	123
6.2.4 Participação no mercado e perspectivas de crescimento	126
6.3 Aplicação dos princípios cooperativos	132
6.3.1 Processo de adesão	135
6.3.2 Educação e capacitação	138
6.3.3 Relacionamentos intercooperativas	142
6.3.4 Democracia na gestão	144
6.3.5 Envolvimento com a comunidade	147
6.4 As cooperativas e a cultura organizacional	149
6.4.1 Mudanças percebidas	150
6.4.2 Disponibilidade para demandas coletivas	155
6.4.3 Avanços sociais conquistados	158
6.4.4 Aspectos positivos e negativos da cooperativa	162
6.4.5 Visão para o futuro	169
CONSIDERAÇÕES FINAIS	173
REFERÊNCIAS	182
APÊNDICES	188

1 INTRODUÇÃO

O mercado competitivo produzido no seio do sistema capitalista contemporâneo traz grandes desafios às empresas, que são instadas a adotar diversas estratégias de participação e sobrevivência nesse ambiente, tais como o compartilhamento de recursos, a aquisição de competências complementares e a redução de custos. A década de 1980 e início de 1990 circunscrevem um período em que o Brasil passou por uma crise econômica de grandes proporções, consequência de uma crise de âmbito global, caracterizada como ‘crise estrutural do capital’, resultante das condições criadas pelo próprio sistema capitalista e que elevou os índices de desemprego a níveis alarmantes.

Esse período consubstancia no Brasil, o amadurecimento do capitalismo sob hegemonia financeira, processos de reestruturação produtiva e destruição do parque industrial, trazendo como resultados o aumento na concentração da renda, o desemprego e o subemprego estrutural. Por isso, e como forma de reação e de resistência ao fechamento de várias empresas e a consequente perda de postos de trabalho, segundo Henriques *et al.* (2013), foi registrado expressivo aumento de experiências das empresas recuperadas por trabalhadores.

Mediante tal cenário, diversas empresas brasileiras tiveram dificuldades em definir estratégias que lhes possibilitasse acompanhar as mudanças e se adequar às novas regras competitivas impostas pelo mercado internacional e, diante dessa dificuldade, muitas entraram em colapso financeiro, o que ocasionou o encerramento das atividades, de forma voluntária ou por meio de processos falimentares.

O encerramento das atividades dessas empresas provocou alto volume de demissões e a consequente perda dos postos de trabalho, contribuindo para a elevação do desemprego no país. Dentre as muitas alternativas gestadas em períodos de crise, destaca-se, no presente estudo, o processo de recuperação de empresas em estado falimentar e/ou em vias de encerramento de atividades por ex-empregados, que assumem a sua gestão. Essa experiência já fora colocada em prática nos anos finais da década de 1980, como uma forma de fazer frente às dificuldades e de lutar pela manutenção dos postos de trabalho.

No Brasil, esse processo de recuperação se dá, de acordo com a pesquisa nacional conduzida por Henriques *et al.* (2013), em praticamente todos os 67 casos identificados, pela constituição de cooperativas. Esse é, então, o formato jurídico predominante, dentre as alternativas para a manutenção dos postos de trabalho: a criação de cooperativas formadas por ex-empregados das empresas, que assumem a gestão, dando continuidade às suas operações,

assegurando condições de os trabalhadores manterem sua fonte de renda, por meio da qual usufruem de benefícios econômicos e sociais.

Baseada na *Recomendação 127 da Organização Internacional do Trabalho (OIT)*, Pinho (1982) define as cooperativas como organizações pluridimensionais, ao passo que são associações de pessoas que têm por objetivo alcançar um fim comum, por meio da constituição de uma empresa dirigida democraticamente, na qual os associados fornecem partes equitativas do capital necessário e aceitam participar dos riscos e dos frutos. Essa combinação de associação e empresa faz com que a atividade das cooperativas ultrapasse a dimensão econômica e ingresse de forma significativa no campo social.

Para Suarez (1992), as cooperativas estão inseridas entre as empresas que não visam ao objetivo de lucro e são constituídas, prioritariamente, com o fim de prestar serviços à comunidade que as mantém, buscando satisfazer às necessidades humanas de diversas maneiras.

Estas instituciones son asociaciones de personas sin ánimo de lucro y basadas en el esfuerzo propio, la solidaridad y la ayuda mutua organizan, financian, administran y controlan empresas económicas, a través de las cuales satisfacen necesidades comunes de sus asociados y de la comunidad en general, contribuyendo con ello a elevar el nivel de vida de la población. (SUAREZ, 1992, p. 132)

Como prática social, Frantz (1983) entende que o moderno cooperativismo inicialmente nasceu e se desenvolveu nos espaços do mercado e, posteriormente, nos espaços das economias planejadas, em reação aos problemas técnicos e às dificuldades sociais ou políticas, que são inerentes ao processo de produção e distribuição de bens ou serviços. Segundo Santos (2002), as cooperativas que serviram de modelo para o cooperativismo contemporâneo foram fundadas na Inglaterra, a partir de 1844, com o objetivo de combater a miséria reinante à época, provocada pela exploração dos trabalhadores.

As cooperativas atuam pelos critérios da autogestão e operam segundo determinados princípios, como adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e, preocupação com a comunidade. Por meio desses princípios, as cooperativas buscam uma melhor distribuição dos recursos provenientes do trabalho e do capital, que possibilitam concretizar o propósito de levar aos associados os benefícios econômicos e sociais. Os princípios assumem grande importância para a prática da doutrina cooperativista, conforme Irion (1997), uma vez que inserem na organização valores de comportamento para a gestão coletiva. Quanto à autogestão, Nascimento (2004), considera-a como um ideal de democracia

econômica e gestão coletiva que caracteriza um novo modelo de produção. Então, as cooperativas formadas por ex-empregados das empresas que encerraram as atividades, tema eleito nessa tese, surgem como principal alternativa à sua manutenção, propondo novo formato de gestão.

O interesse em aprofundar o estudo deste tema na pesquisa de doutorado emerge da formação do pesquisador no campo da Administração, em estreita conexão com as discussões desenvolvidas no âmbito do Curso de Doutorado em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. No segundo semestre de 2013, ao cursar, na condição de aluno especial, a disciplina “Sociedade, Economia e Emancipação”, ministrada pelo Professor Dr. José Odelso Schneider e pela Professora Dra. Adriane Vieira Ferrarini, o pesquisador deparou-se com um conjunto relevante de questões, sistematizadas na ementa, nestes termos:

Tematiza as alternativas econômicas e sociais caracterizadas pela solidariedade e reciprocidade e examina seus sentidos emancipatórios, considerando suas respectivas epistemologias e saberes e destacando as inovações geradoras de conhecimento e de soluções sustentáveis por via da participação cidadã. Mediante um foco transdisciplinar, retrospectivo e prospectivo, aborda o cooperativismo, a economia solidária, os sistemas de intercooperação e as novas formas de empreendedorismo coletivo, além de práticas, movimentos, organizações e políticas existentes no âmbito do trabalho, de comunidades e territórios.

No decorrer das aulas, desenvolveu-se um instigante debate em torno das cooperativas criadas por ex-empregados para dar continuidade às atividades de empresas que tiveram falência decretada ou que, por qualquer outro motivo, deixaram de operar, propiciando que, dessa forma, os trabalhadores mantivessem os postos de trabalho e também os benefícios econômicos e sociais. A partir das leituras e debates realizados, foram trazidos diversos exemplos de cooperativas cujas lideranças se perpetuavam no poder e muitas situações em que se colocava em primeiro plano os objetivos de natureza econômica, contrariando, assim, alguns dos principais preceitos cooperativistas. Diante disso, duas questões centrais provocaram maior inquietação, a saber: 1) As cooperativas aplicam, efetivamente, os princípios do cooperativismo ou apenas replicam as ações e estratégias comuns às empresas capitalistas? e 2) As cooperativas originadas da recuperação de empresas podem ser caracterizadas como pertencentes ao campo da economia solidária?

Esse debate chamou a atenção para o tema, não só em razão da proximidade da área de formação do pesquisador, mas também pelo fato de ministrar, à época, disciplinas relacionadas ao associativismo e ao cooperativismo, além de atuar como professor orientador da Cooperativa Escola do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus

Sertão. Então, quando do ingresso oficial no PPG, por meio do processo seletivo, fez-se a proposta de realizar o estudo com as cooperativas constituídas por ex-empregados de empresas que encerraram as atividades no estado do Rio Grande do Sul e que foram criadas em meio a esse cenário.

Busca-se, assim, analisar as cooperativas procedentes de empresas recuperadas, que estavam ativas até o ano de 2016, quando foi iniciada a pesquisa, tendo-se chegado ao número de dez cooperativas, sendo que sete participam do estudo. Isso porque uma se recusou participar, uma encerrou as atividades de forma definitiva no decorrer da pesquisa e a outra suspendeu as atividades temporariamente, em razão da retração do mercado.

As sete que integram a pesquisa atuam em três ramos cooperativos e estão localizadas em seis municípios gaúchos. Três são do ramo *educacional*: a Coopeebe, de Porto Alegre; a Cooperconcordia, de Santa Rosa e a Cooperdomhermeto, de Três de Maio. Três são do ramo *produção*, sendo duas do segmento metalúrgico (Coosidra, de Cachoeirinha e Cooperei, de São Leopoldo) e uma do segmento moveleiro (Coopeca, de Caxias do Sul). A sétima cooperativa é do ramo *turismo e lazer*, atuando no segmento hotelaria. Trata-se da Coophotel, situada em Caxias do Sul.

No estudo busca-se responder àquelas questões suscitadas anteriormente, indagando se as cooperativas com essas características aplicam efetivamente os princípios cooperativos e da autogestão nas atividades cotidianas e se podem ser circunscritas no que se considera economia solidária, tendo em vista as ambiguidades e contradições que vivenciam para se manter, frente às demandas do sistema capitalista.

Para a condução da pesquisa definiu-se como **objetivo geral** “analisar o processo de constituição das cooperativas de trabalhadores por ex-empregados de empresas no estado do Rio Grande do Sul e as mudanças da cultura organizacional no processo de recuperação, sob o ponto de vista dos princípios cooperativos e da autogestão”.

Como **objetivos específicos**, foram definidos os seguintes: 1) compreender os paradigmas econômicos e suas implicações nos processos de produção e nas relações de trabalho; 2) identificar setorialmente e analisar a situação atual das cooperativas no ambiente competitivo em que estão inseridas; 3) analisar a cultura organizacional e identificar a intensidade de cultura cooperativa experienciada pelos fundadores da cooperativa, considerando os avanços e resistências na implementação de valores, normas e princípios cooperativistas; e 4) analisar se cooperativas de trabalhadores constituídas para a recuperação de empresas podem ser circunscritas no campo da economia solidária. O método utilizado para a realização desta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos. Os dados foram produzidos por meio dos seguintes

procedimentos: pesquisa bibliográfica e documental, questionários, entrevistas, grupo focal e observação direta. Para a análise dos dados optou-se pela técnica da análise de conteúdo, na perspectiva de Amado, Costa e Crusoé (2013).

A relevância do estudo pode ser afirmada na medida em que produza novos olhares sobre aspectos importantes para o meio cooperativista, ao responder questões como: Que dificuldades são identificadas no processo de transição, da empresa anterior para o empreendimento cooperativo? Como (e se) os valores e princípios cooperativos e da autogestão são aplicados e compreendidos pelos associados? As cooperativas priorizam o resultado econômico, numa perspectiva lucrativista dominante no mercado, ou atentam para a satisfação das reais necessidades e carências dos cooperados? Como ocorrem os processos relacionados às mudanças nas relações de trabalho e à prática de uma nova cultura organizacional? Compreende-se que esses são aspectos importantes presentes no estudo que, a partir de sua análise, podem contribuir para a utilização de maneira mais expressiva dessa alternativa, nos casos em que os trabalhadores estejam à mercê do sistema e corram o risco de perderem os seus postos de trabalho.

Com vistas à concretização dos objetivos e no esforço de responder às questões da tese, desenvolveu-se a pesquisa, cuja exposição está organizada em seis capítulos, conforme descrito a seguir. O primeiro capítulo tem caráter introdutório, onde se apresenta um panorama geral do trabalho, sendo apontadas as questões de tese e a definição dos objetivos. No capítulo dois trata-se do capitalismo e da economia, envolvendo conceitos e aspectos históricos, além da definição plural de economia, segundo o pensamento de Karl Polanyi. No terceiro capítulo são teorizados aspectos referentes ao cooperativismo, à economia solidária, à autogestão e às empresas recuperadas por trabalhadores. Encerrando a abordagem teórica, o quarto capítulo trata a cultura organizacional, problematizando a distinção entre os aspectos que envolvem as organizações ditas convencionais ou tradicionais e as organizações cooperativas, além de questões relacionadas à eficiência nas organizações.

No capítulo cinco são abordados aspectos relacionados à pesquisa no campo empírico, que deram origem ao objeto da investigação e da metodologia, abrangendo as técnicas de coleta de dados utilizadas e o relato da aplicação metodológica. O sexto capítulo trata da análise dos dados por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo, mediante a definição de quatro categorias de análise e respectivas subcategorias, como forma de dar maior inteligibilidade aos dados e informações colhidas.

2 CAPITALISMO E ECONOMIA: CONCEITOS E INTERFACES COM ASPECTOS SOCIOECONÔMICOS

Neste capítulo traça-se breve panorama acerca da evolução do capitalismo e sua relação com aspectos sociais e com o processo de aumento da desigualdade e da pobreza, resultante dos processos de globalização da economia e das crises cíclicas pelas quais o próprio capital atravessa, o que contribui para inviabilizar a continuidade das atividades de muitas empresas. Na sequência, a abordagem incide sobre a economia, de forma geral, e o seu sentido plural, caracterizado pelo substantivo e pelo formal, segundo o pensamento de Karl Polanyi.

2.1 O capitalismo: evolução e influências

O conceito de capitalismo não é de fácil definição, uma vez que a produção de riquezas ocorreu sob formas específicas na Idade Média e nos tempos modernos. Além disso, ao buscar uma definição de natureza econômica, podem ser relegados a um segundo plano fatores de outras esferas, como políticos, religiosos, intelectuais, dentre outros, e que podem ter tido importante influência na gênese do capitalismo. (SÉE, 1959)

Como ocorre em todas as formações socioeconômicas, o capitalismo não é um simples quebra-cabeça no qual todos os elementos têm a mesma importância, para juntos completarem o todo. O capitalismo, como outros sistemas, sofre a influência de um princípio central organizador e suas instituições influem sobre todos os aspectos da formação social no que diz respeito à vida material, à justiça e ordem social, ou aos costumes e crenças. Nas sociedades primitivas, esse princípio pode ser atribuído ao parentesco, com suas teias de reciprocidade; nas sociedades tributárias pode ser entendido como o princípio do governo centralizado e sua associação com as hierarquias aristocráticas e sacerdotais; já, no capitalismo, ganha destaque o capital com seus atributos de auto-expansão. (HEILBRONER, 1988)

Para uma compreensão mais aprofundada do capitalismo e de sua lógica motriz, há a necessidade de conhecer o tipo de organização econômica e social que imperava antes dele. Nesse sentido, Marx contribuiu de duas formas importantes para se compreender a sua gênese e desenvolvimento. A primeira foi o materialismo histórico, cuja teoria propõe o entendimento da história como uma relação dialética entre a infra e a superestrutura, que pode ser vista sob três instâncias sociais: a econômica e social; a institucional; e a cultural ou ideológica. A segunda contribuição ocorre mediante a sua interpretação da revolução capitalista e da lógica do capitalismo, organizando a análise histórica sob os critérios e características dos modos de

produção e sob o pressuposto de que as mudanças de estágios ocorrem por meio de revoluções. (PEREIRA, 2016)

Na história, duas grandes revoluções impactaram fortemente sobre os modos de organizar e gerir a existência humana no planeta, segundo Pereira (2016). A primeira se deu com a invenção da agricultura, por volta do século XII a.C., possibilitando que povos nômades que viviam da coleta e da caça se transformassem em agricultores, o que gradualmente levou à produção de excedente econômico, favorecendo com isso o surgimento dos grandes impérios e civilizações da antiguidade. A segunda revolução foi a capitalista, que se desenvolveu em duas grandes fases: a pré-capitalista, abrangendo tanto as comunidades primitivas como os antigos impérios escravistas, o feudalismo e as sociedades aristocráticas do absolutismo; e a fase capitalista, propriamente dita.

Essa segunda grande revolução foi se constituindo no longo período de transição para o capitalismo, que teve seu início no norte da Itália, a partir do século XIV, completando-se pela primeira vez na Inglaterra, no final do século XVIII, com a formação do Estado-nação e a Revolução Industrial. Essa transformação foi fundamental para a história da humanidade, a partir do momento em que a coordenação social deixa de ser protagonizada pela tradição e pela religião e passa a ser feita sob o comando do Estado e do mercado.

No bojo da revolução capitalista podem ser observadas outras revoluções, caracterizadas como: *comercial, nacional e industrial*. A *revolução comercial* abrangeu na Europa o período do surgimento da burguesia no século XIII até as grandes navegações, que deram início à formação de um mundo cada vez mais globalizado. Esse é o tempo do mercantilismo, no qual a acumulação de capital, o lucro, o trabalho assalariado e o desenvolvimento comercial passaram a caracterizar a vida econômica. O lucro, objetivo primordial da burguesia, podia ser obtido de várias formas monopolistas, seja pelo comércio de longa distância ou por meio de privilégios garantidos pelos monarcas absolutos à burguesia mercantil, em troca de pagamento de impostos. (PEREIRA, 2016)

A *revolução nacional*, conhecida também como formação do Estado-nação, ocorreu na Europa no século XVII, e, em geral tem como marco temporal os Tratados de Vestfália¹, de 1648. O Estado e o capitalismo tornam-se nacionalistas, ou desenvolvimentistas, combinando

¹ A Paz de Vestfália (ou Tratados de Vestfália), de 1648, refere-se a um conjunto de tratados que pôs fim à Guerra dos Trinta Anos, e é concebida como um marco fundamental do sistema laico das interações e dos princípios estatais modernos, como a soberania territorial, a não interferência na política doméstica dos demais Estados e a tolerância entre unidades políticas dotadas de direitos iguais. Isso permitiu a constituição da sociedade internacional, com normas mutuamente acordadas que definem os detentores de autoridade e suas prerrogativas, sendo o Estado moderno essa autoridade detentora de soberania. (JESUS, 2010)

intervenção estatal na economia com o papel do mercado em formação. Tem-se a primeira coalizão de classes com caráter desenvolvimentista, formada pelo monarca e sua corte e pela burguesia mercantil em plena ascensão, cujo adversário em comum são os senhores feudais. O financiamento das guerras comandadas pelos monarcas ficava a cargo da burguesia, por meio do pagamento de impostos. Essas guerras definiram as fronteiras dos Estados-nação, e propiciaram a formação, notadamente na Inglaterra e França, de um mercado interno forte e seguro, fator imprescindível para que, posteriormente, ocorresse a industrialização.

A *revolução industrial* contribuiu de forma importante para a revolução capitalista, inicialmente na Inglaterra, onde, “por importar algodão, a região de Manchester se tornou o grande centro da indústria algodoeira” (SÉE, 1959, p. 151), e posteriormente nos demais países que formariam o centro do capitalismo industrial. Na fabricação algodoeira, a concentração industrial e o maquinismo são responsáveis pelos maiores progressos, favorecendo o aumento da produção em notáveis proporções e possibilitando que os tecidos de algodão constituíssem a metade das exportações da Inglaterra. Esse é o período mais visível da revolução capitalista, pois nele ocorre a transformação acelerada de uma sociedade predominantemente agrária, até então, com a incorporação de progresso tecnológico nos meios de produção.

Com o avanço tecnológico, algumas comunidades que ainda mantinham características tipicamente feudais, ditas autossustentáveis, passaram a produzir excedentes, possibilitando os intercâmbios, evitando o desperdício e aumentando a diversidade de produtos para consumo próprio. Desse modo, a economia foi deixando, cada vez mais, de girar em torno da subsistência, passando a privilegiar uma produção ampliada com capacidade de gerar excedentes, sendo a máquina o principal fator que possibilitou a produção de tais excedentes. (FERRARINI, 2008)

O excedente gerado pela massa de trabalhadores ocorreu em meio às correlações de força e poder vigentes, e, como a riqueza é uma categoria inseparável do poder, boa parte dela, oriunda desse excedente, foi transferida para as classes dirigentes. Porém, geração de excedente e transferência de riquezas não são características peculiares do capitalismo, uma vez que houve excedente de produção em todas as sociedades que passaram de comunidades primitivas para civilizações. Fundamentalmente, a diferença está no caráter dos produtos excedentes, uma vez que nas sociedades pré-capitalistas, o aspecto de riqueza de objetos de valor e obras materiais incorporam atributos específicos, ou seja, qualidades de valor de uso e capacidade de expressar o poder. (FERRARINI, 2008)

Tome-se como exemplo a formulação de Heilbroner (1988, *apud* Ferrarini 2008), segundo a qual o valor material e simbólico da cruz da Igreja ou os objetos de valor do rei não

expressavam apenas a riqueza em si, mas também eram meios para produzir mais riquezas e expandir poderes, fossem de ordem militar, religiosa ou monárquica. Pode-se dizer que um processo diferenciado ocorre com o capital, forma pela qual a riqueza se expressa nas sociedades capitalistas.

No capitalismo, a riqueza reside de forma transitória em bens materiais, havendo a necessidade de distinguir o capital fixo do variável, de giro ou circulante, que é absorvido ou consumido no processo de produção. Se o capital fosse representado apenas pelos bens utilizados na produção ou pelo dinheiro necessário para a aquisição de materiais e trabalho, ele seria tão antigo quanto a civilização e não haveria propósito em destacá-lo como elemento identificador de determinada formação social.

O capital também se constitui na forma de dinheiro e de bens, porém, se distingue na medida em que essas formas são utilizadas para desencadear um processo de transformação do capital/dinheiro em capital/mercadoria, e conseqüentemente, do capital/mercadoria em capital/mais dinheiro, gerando um fluxo repetitivo e dinâmico por meio do qual o capital se manifesta. Nas palavras de Heilbroner (1988, p. 27),

O capital não é uma coisa material, mas um processo que utiliza coisas materiais como momentos de sua existência continuamente dinâmica. Mais do que isso, é um processo social e não físico. O capital pode, e de fato, deve assumir a forma física, mas só se pode captar seu significado se percebermos esses objetos materiais como corporificação e simbolização de uma totalidade que se expande. Um ser humano não pode existir sem carne e sangue, mas a essência do humano é que a carne e o sangue estão a serviço de um propósito organizador, uma força vital. O mesmo se dá com o capital. Sem a finalidade organizadora da expansão, o capital se dispersa em blocos de construção material, necessários mas não suficientes para definir seu propósito vital. A relação entre dinheiro e capital é especialmente interessante, por ser o dinheiro o mais próximo a que chega a riqueza, no capitalismo, na busca de um análogo dos valores de uso sob os quais ela aparece nas sociedades mais antigas.

Esse processo de transformação permanente leva à acumulação, condição necessária à gênese do capitalismo, e que é traduzida pelo lucro, que, de uma forma ou de outra, sempre existiu. Porém, no sistema tipicamente capitalista, a acumulação tem efeito estabilizador da atividade econômica, independentemente, ou mesmo em detrimento, da satisfação das necessidades humanas de maior ou menor parcela da população. Durante a Idade Média, num período anterior ao capitalismo, o Cristianismo considerava os juros e a avareza pecados mortais e o lucro não era bem visto. As objeções a essas práticas tinham por base a ideia de que a ganância poderia empobrecer os outros e de que o acúmulo ou a concentração de riqueza seriam um desperdício de bens que poderiam ser utilizados por outros. (FERRARINI, 2008)

O esforço pelo rompimento com a submissão frente a essas crenças religiosas ocorreu em razão da necessidade de explicações sobre os princípios ordenadores do capitalismo, cabendo particularmente à Economia, ciência supostamente baseada em princípios de neutralidade, abstrair a dimensão da moral da criação e correção de procedimentos técnicos e instrumentais que mantinham o sistema econômico estável. Para Ferrarini (2008), a par das explicações teóricas, houve a necessidade de uma revolução de costumes e valores relacionados à ideologia do capital, sendo *duas mudanças* consideradas fundamentais.

A *primeira* foi que a avareza deixou de ser interpretada como paixão desintegradora, pairando sobre a mesma o interesse estabilizador, com o lucro passando a ser visto como necessário para o crescimento econômico e a exercer efeito civilizador. A *segunda* foi que o comportamento de consumo passou por um processo de racionalização proporcionado pelo desenvolvimento da Economia como uma ciência da aquisição, baseada em regras originadas nas classes dirigentes.

Além dessas, outras rupturas vão sendo operadas juntamente com o fortalecimento do capitalismo como modo de produção hegemônico, dentre as quais: a necessidade permanente e crescente de competição; a comercialização da terra e do dinheiro; e a organização do próprio processo de produção sob a forma de compra e venda. Assim, para funcionar, o sistema exigia a aquisição de matéria-prima e mão-de-obra, ou seja, natureza e ser humano são transformados em mercadoria, contribuindo para desorganizar as relações humanas e trazer ameaças ao ambiente natural. A crescente necessidade de competição torna vulneráveis os processos e vínculos sociais, gerando uma economia de mercado² cujo interesse é o lucro. A produção é controlada pelos preços, já que estes geram rendimentos, que, por sua vez, possibilitam a distribuição dos bens produzidos à sociedade. (FERRARINI, 2008)

Entretanto, a ideia do progresso espontâneo e de um sistema autorregulável a partir do mercado, difundida pelo liberalismo, começa a mostrar limitações em relação à sua capacidade de regulação social, já que a livre concorrência não era, de fato, livre para todos, em razão das condições e oportunidades serem desiguais.

² Uma economia de mercado é um sistema econômico controlado, regulado e dirigido apenas por mercados; a ordem na produção e distribuição dos bens é confiada a esse mecanismo autorregulável. Uma economia desse tipo se origina na expectativa de que os seres humanos se comportem de maneira tal a atingir o máximo de ganhos monetários. Ela pressupõe mercados nos quais o fornecimento dos bens disponíveis (incluindo serviços) a um preço definido igualarão a demanda a esse mesmo preço. Pressupõe também a presença do dinheiro, que funciona como poder de compra nas mãos de seus possuidores. A produção, será, então, controlada pelos preços, pois os lucros daqueles que dirigem a produção dependerão dos preços, pois estes formam rendimentos, e é com a ajuda desses rendimentos que os bens produzidos são distribuídos entre os membros da sociedade. (POLANYI, 2000, p. 89-90)

Além disso, a atividade econômica estava submetida à regulação política do Estado, mas institucionalmente isolava o aspecto político do econômico, negligenciando os objetivos políticos no que diz respeito à segurança, liberdade, bem-estar, justiça social e proteção ambiental. A pretensa igualdade jurídica e a liberdade de expressão transmitiam a [falsa] impressão de democracia e apaziguamento dos conflitos, gerando novas formas de ocultação das desigualdades sociais e políticas. (FERRARINI, 2008)

Ainda que essas características do capitalismo sofram alterações em seu percurso, pode-se identificá-las em seus elementos mais essenciais, bem como nas mutações e atualizações ocorridas diante das transformações sociais, políticas e culturais de cada país ou região. O período de transição do capitalismo comercial para o industrial/liberal foi marcado por um inexplicável aumento da pobreza, sendo considerado, para os pensadores da época, um paradoxo que a riqueza e a pobreza crescessem ao mesmo tempo, uma vez que não se identificava as causas. O próprio significado do pauperismo foi modificado, pois não era clara a identificação desse segmento, que incluía, sem distinção, indigentes, trabalhadores ou incapazes. (FERRARINI, 2008)

A Segunda Revolução Industrial, deflagrada a partir de meados do século XIX, é um período marcado por intenso progresso tecnológico, com a exploração da eletricidade, da energia derivada do petróleo e do motor a explosão. Esse progresso foi espalhado para diversos países e as organizações econômicas passaram a enfrentar dificuldades pelo fato de o mercado consumidor não crescer de acordo com a capacidade de produção industrial, levando ao fechamento de empresas menores em razão da concorrência, e à concentração industrial, representada por trustes e cartéis, que evoluíram para a formação de grandes monopólios.

O período que se inicia no final do século XIX e se estende até os anos de 1960, definido por Ferrarini (2008) como capitalismo industrial/organizado, é marcado pelo processo de autonomização da dimensão econômica e pela aceleração da economia frente às novas formas de gerenciamento e de organização, dentre as quais o fordismo e o taylorismo, e por constantes mudanças na sociedade, ocasionadas pela expansão do proletariado, pelo alargamento do sufrágio universal e pelas transformações nas classes trabalhadoras. Essas mudanças contribuíram para a rematerialização da comunidade por meio da emergência de práticas classistas (sindicatos, associações patronais e negociações coletivas), e da transformação dessas práticas em políticas de classe, que exigiram controle da economia e disputas políticas, antes disponíveis apenas para as oligarquias.

No entanto, as ideologias progressistas começaram a se desintegrar a partir do período do chamado capitalismo financeiro/desorganizado, iniciado na década de 1960 e marcado pela

Terceira Revolução Industrial e pela Guerra Fria. A queda dos regimes socialistas, criticados com base em evidências relacionadas à excessiva burocracia, à repressão, à ausência de democracia e à partidarização do governo, e, por consequência, o fim da Guerra Fria, formam o cenário político que possibilitou a mundialização do capital. (FERRARINI, 2008)

Ao mesmo tempo, o sistema capitalista parecia ter alcançado um elevado nível de geração de mecanismos de crescimento e o capital exigia a liberação de fluxos de troca, sendo cada vez menos dirigido por sistemas centralizados. A alta tecnologia permitia a abertura de perspectivas quase infinitas à reprodução ampliada do capital, iniciando um processo de acumulação rentista³, originando o capitalismo financeiro. Nesse cenário, o trabalho, antes vital para a acumulação, perde parte de sua importância, gerando parcelas de trabalhadores “descartáveis” para o mercado.

O avanço da tecnologia contribui para a eliminação de postos de trabalho e provoca o surgimento do chamado desemprego estrutural, limitando o poder de barganha das classes trabalhadoras. A concorrência internacional é aumentada e as empresas competem buscando mão-de-obra, matéria-prima e mercado consumidor nos países mais pobres. Em vários setores formaram-se poderosos complexos empresariais, dentro e fora das fronteiras dos países de origem, provocando o surgimento de outros tipos de monopólio, que conduzem, dentre outros fatores, ao fenômeno da globalização. (FERRARINI, 2008)

Os impactos dessas práticas podem ser traduzidos no aumento da desigualdade e da exclusão, gerando uma pobreza globalizada, que resulta do desemprego, da destruição de economias de subsistência e da minimização dos custos salariais. Para Pastorini (2004), o mundo capitalista atravessa nas últimas décadas profundas modificações nos seus padrões de produção, acumulação e concorrência, o que implica novos desafios para os governos e também para os setores representativos do capital e para as classes trabalhadoras, no que tange, notadamente, à sua inserção na estrutura produtiva, organização coletiva e representação política.

As transformações nos métodos de produção ocorrem simultaneamente a uma série de mudanças, na criação de novas formas de trabalho, na contratação da mão-de-obra, nos níveis de desemprego, na organização dos trabalhadores, nas negociações

³ Na medida em que os lucros do capitalista de hoje são oriundos de rendas tecnológicas, torna-se cada vez mais difícil identificar a exploração do trabalho sob a forma de trabalhadores claramente sobrecarregados de trabalho ou sub-pagos. Porém, a exploração tem uma característica de controle de classe e de confisco de classe e o que conta não é apenas o meio pelo qual se extrai certa parte da produção social, mas os objetivos a que em geral se destina essa parte excedente. O lucro, sob suas diversas formas, representa um meio recente de acumulação de excedente, especialmente sob a forma da mais-valia ou renda tecnológica. Entretanto, o fluxo do excedente para as mãos de uma classe dominante não teve alteração, como meio de sugar a riqueza de baixo para cima. (HEILBRONER, 1988)

coletivas, nos níveis de pobreza e crescimento das desigualdades sociais, retraimento dos direitos sociais, desregulamentação das condições de trabalho, entre outras. (PASTORINI, 2004, p. 31)

No cerne dessas modificações está a ampliação do desemprego em escala global e o consequente aumento da pobreza, engrossada por um conjunto cada vez maior de trabalhadores excluídos do mercado de trabalho. Nessa nova pobreza, duas dimensões devem ser consideradas: a pobreza convencional, que é inerente ao sistema capitalista e que diz respeito à ausência de renda e às desigualdades de classe; e o empobrecimento que vivenciam alguns setores da população, mais bem situados socialmente em outros tempos. (PASTORINI, 2004)

Sobre o que se convencionou chamar de nova pobreza, Kowarick (2003) explica que isso se deve ao fato de que a partir da segunda metade da década de 1980 a vulnerabilidade passa a afetar, além dos grupos periféricos, também as camadas que ocupam os estratos inferiores da pirâmide social. Castel (2008, p. 26) faz alusão à nova pobreza quando a relaciona à exclusão, informando que “não se trata mais de uma pobreza residual, de alguma forma intemporal, mas de uma novidade que exige análises novas, porque representa o que hoje há de inédito na conjuntura social.”

A par disso, é importante trazer à discussão o conceito de pobreza estrutural que, segundo Leguizamón (2007), é produto de um incompleto crescimento e modernização, ou seja, “os pobres estruturais são aqueles que ficaram para trás ou não puderam alcançar os benefícios do crescimento econômico” (p. 109). O conceito de pobreza estrutural também é adotado para se referir aos novos pobres surgidos em razão da perda de renda e da cobertura de proteção social frente ao enfraquecimento dos direitos sociais e suas consequências sobre a precariedade do emprego produzido pela transformação neoliberal da economia, de abrangência global.

Essa abrangência global, batizada de ‘globalização’, não é um fenômeno recente, entretanto, assume características específicas na contemporaneidade, especialmente no que se refere às implicações sociais, que são desastrosas para os países emergentes, uma vez que as regras da economia mundial são impostas pelos chamados países centrais, em especial pelos Estados Unidos. Também não é um fenômeno consensual e linear, pois é atravessado por disputas num campo de conflitos entre grupos sociais. De forma geral, a globalização está associada à diluição, ou até mesmo à perda de fronteira de toda ordem, à eliminação de barreiras e a processos de integração, dentre outros, e pode ser identificada com formas de organização plurais e democráticas, com padrões fluídos e relações horizontais capazes de aproximar, integrar e unir interesses comuns. (FERRARINI, 2008)

As assimetrias do poder transnacional geradas pela globalização vêm acompanhadas de limitada capacidade dos mecanismos de democracia representativa gerarem participação efetiva dos diferentes segmentos da sociedade. Para Ferrarini (2008) as agências multilaterais como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial, protagonistas desse modelo de globalização, por controlarem a dívida dos países periféricos e semiperiféricos, reconhecem o aumento das desigualdades, porém, em geral, as medidas de enfrentamento se limitam à busca de resultados compensatórios, o que não reverte o cenário de globalização da pobreza. Destarte, não são apenas os países periféricos e semiperiféricos que são afetados pelos custos da globalização. Sobre os países centrais também há fortes impactos, especialmente no que diz respeito às previsões de ampliação das catástrofes ambientais, ao aumento da pobreza, da vulnerabilidade e a múltiplas formas de exclusão social.

Contribuem também para isso, as crises por que passa o capitalismo, que afetam a economia global e se caracterizam, em linhas gerais, pelo baixo crescimento econômico, pela elevação da dívida pública e pelas altas taxas de desemprego, o que também “parece reafirmar a tendência de desenvolvimento desigual e combinado do modo de produção capitalista.” (CORSI, 2011, p. 12)

Muitas dessas crises determinam a imposição de medidas recessivas, que implicam no agravamento do desemprego, na redução de salários e na perda dos direitos sociais. Essas medidas recessivas, segundo Corsi (2011) trazem graves consequências para o emprego e o sistema produtivo, gerando uma espécie de círculo vicioso. Além disso, são contraproducentes em momentos de dinamismo econômico aquém do normal, pois provocam redução da demanda efetiva, agravando ainda mais a crise.

Num ambiente de economia em recessão ou estagnada, muitas empresas enfrentam problemas de toda ordem e encontram dificuldades para se manter ativas no mercado, chegando muitas vezes ao encerramento definitivo das atividades. Nesse contexto, ocorre o que Dowbor (1982, p. 66) caracteriza como “readaptação das relações de produção ao nível de desenvolvimento das forças produtivas” e, em reação à crise e ao fechamento das empresas, surge a alternativa da recuperação das mesmas por meio da constituição de cooperativas de ex-empregados.

2.2 Economia: aspectos gerais

As mudanças ocorridas nas sociedades mundiais, especialmente no decorrer do último século, levam à necessidade de uma melhor compreensão daquilo que se entende por Economia, já que os acontecimentos econômicos estão intrinsecamente ligados aos acontecimentos das demais áreas, em particular aos atos e decisões políticas, que influenciam o desenvolvimento da sociedade como um todo, no que diz respeito a questões como desigualdade, pobreza, degradação ambiental, dentre outras.

A atividade econômica é praticada desde a Antiguidade e, nesse período, em sua primeira fase, em torno de 4000 a 1000 anos a.C. predominavam os povos da China, Índia, Assíria, Babilônia e Mesopotâmia. O nomadismo tribal era uma característica da época e a atividade econômica era baseada na subsistência e no autoconsumo. Passada essa fase, se dá a fixação dos primeiros agrupamentos humanos e, mesmo que de modo rudimentar, evolui o intercâmbio econômico, envolvendo transações de trocas entre pessoas e pequenas povoações. Com o advento das civilizações clássicas, em especial a Grécia Antiga, é observada uma preocupação mais concreta com os fatores econômicos, surgindo estudos considerados embrionários sobre riqueza, valor econômico e moeda. (MENDES *et al.*, 2007)

A fase econômica pré-clássica é compreendida a partir dos estudos do filósofo grego Aristóteles (384-322 a.C.), que expôs as diferenças entre a administração da casa (*oikonomiké*) e da cidade (*politiké*), pois enquanto a administração da pólis envolve vários governantes, a administração doméstica depende de apenas um. Argumentou que a casa engloba o elemento humano e a propriedade material, incluindo o relacionamento com a mulher e as ocupações honrosas derivadas da agricultura, da exploração mineira e do trabalho artesanal.

Distinguiu também a *oikonomiké* da crematística (*chrematiské*), considerando a primeira como atividade natural relacionada à satisfação das necessidades de produção e reprodução da vida humana, e que conduz ao significado substantivo da economia (sobrevivência do homem depende da natureza e dos seus semelhantes). Nessa distinção, a crematística está relacionada ao ganho e empréstimo de dinheiro, ao acúmulo de riquezas e a todas as atividades econômicas e, mesmo reconhecendo a economia como necessária, o entendimento de Aristóteles era de que a crematística constituía perigo e mostrava-se destrutiva para a sociedade, em razão da falta de limites associados a tais atividades, como ganhar dinheiro sobre dinheiro, considerada por ele uma atividade não natural. (MACIEL, 2016)

A Idade Média trouxe alterações no que se refere às questões econômicas, com a terra transformando-se na riqueza por excelência, desenvolvendo-se, dessa forma, o regime feudal, onde os senhores e os servos viviam do que estes últimos produziam. As grandes navegações e a descoberta do Novo Mundo provocaram profundas transformações no cenário econômico

moldado na Idade Média. O crescimento do comércio marcou a fase do pensamento mercantilista⁴ que, a partir dos princípios aristotélicos, concebia a Economia como a arte de gerir um lar e, por extensão natural, a Economia Política como a arte de gerir um Estado.

Os teóricos mercantilistas também formularam elementos de uma teoria da oferta e demanda, ainda que rudimentarmente, e desenvolveram teorias da taxa de juros considerando fatores como a rentabilidade do investimento em estoque de capital e a oferta de fundos para empréstimos. A maioria dos mercantilistas focalizou primordialmente as relações de comércio externo da nação, embora isso não os impedisse de discutir de modo minucioso uma ampla gama de variáveis e problemas econômicos e sociais, tais como produção, preços, moeda, juros, política tarifária e assistência aos pobres. (DEANE, 1980)

No século XVIII um grupo de economistas franceses, conhecidos como fisiocratas, que costumavam referir-se a si mesmos como *economistes*, reagiram ao mercantilismo, já que não acreditavam que uma nação conseguisse se desenvolver apenas com o acúmulo de metais preciosos e estímulos ao comércio. Havia, segundo o seu pensamento, a necessidade de incentivar a produção agrícola, pois apenas nessa atividade era possível a geração de excedentes. (MENDES *et al.*, 2007)

As ideias fisiocráticas, segundo Strathern (2003), contêm três conceitos básicos: 1) o esquema socioeconômico das coisas era governado pelo direito natural, que era predeterminado pela Divina Providência, e a proteção da vida e da propriedade estava em conformidade com o direito natural, assim como a liberdade de comprar e vender; 2) o melhor que se podia fazer para o mercado era deixá-lo em seu próprio curso, sendo isso corporificado no *laissez-faire* (deixe fazer), conceito que desempenharia, e continua a desempenhar papel central no pensamento econômico; e, 3) a agricultura é vista como a fonte de toda a riqueza do Estado e dos cidadãos, sendo que outras formas de atividade, como as praticadas por comerciantes e negociantes, nada acrescentavam.

A partir do pensamento fisiocrata e do advento da Escola Clássica, liderada por Adam Smith, buscou-se conferir à Economia um caráter científico, conforme afirma Deane (1980, p. 20): “a partir dos fisiocratas franceses e de Adam Smith, encontramos as origens de um estudo sistemático da Economia como uma disciplina distinta, uma técnica especializada de análise,

⁴ A política mercantilista adotada pelos governos europeus privilegiava a manutenção de uma balança comercial favorável, com a finalidade de maximizar as reservas de ouro e prata existentes no país. Portanto, interessava aos governos, por um lado, favorecer a exportação de mercadorias e a prestação de certos serviços, como a navegação marítima e os seguros, desde que fossem prestados por compatriotas e pagos por estrangeiros. Por outro lado, interessava desencorajar a importação de mercadorias e a contratação desses mesmos serviços pagos a estrangeiros. Manter uma balança comercial favorável significava enriquecer o tesouro do país. (HUNT e SHERMAN, 2010)

uma ciência, ou quase-ciência.” Isso ocorreu na medida em que a economia centralizou-se na abordagem teórica do valor e baseou-se nos preceitos filosóficos do liberalismo e do individualismo, firmando os princípios da livre concorrência, ou seja, a crença em um sistema de liberdade econômica instituído por um mecanismo impessoal, a denominada ‘mão invisível do mercado’.

A década de 1870 é marcada pelo desenvolvimento do pensamento de uma nova escola, a Neoclássica, baseada na racionalidade formal sob a premissa de que a economia cuidava da alocação de meios insuficientes para prover o sustento do homem. Essa é considerada a primeira enunciação do postulado da escassez ou da maximização. Esse pensamento perdurou até a crise de 1929, quando foram colocados em xeque os pressupostos econômicos vigentes, considerando-os ineficientes para explicar a realidade.

A ineficiência para explicar os fenômenos da época possibilitou o surgimento da análise econômica imperfeita e a formulação de novas ideias associadas ao estudo do emprego, da renda e da produção, o que propiciou o início da fase keynesiana, que alterou a forma de compreensão do comportamento da economia e comandou as bases do capitalismo mundial entre a década de 1940 e o final dos anos 1970. Para Keynes, o sistema capitalista é caracterizado pela instabilidade, entendendo que a ação da ‘mão invisível’ não produz harmonia no mercado, conforme defendiam os economistas clássicos, e, em situações de crise, a intervenção estatal pode gerar demanda mediante investimentos com o objetivo de manter níveis elevados de emprego. Assim, contrariamente à tradição clássica e neoclássica, Keynes enfatiza o papel do Estado na economia, destacando que as alterações no sistema produtivo não podem ocorrer sem a efetiva ação do poder público. (MENDES *et al.*, 2007)

Por outro lado, Polanyi (2000, p. 174) entende que “a década de 1930 viu as proposições absolutas da década de 1920 serem questionadas [...] e os pilares do liberalismo econômico eram abandonados pelos mais ricos e mais respeitáveis.” Para esse autor, o advento da teoria econômica neoclássica proporcionou o reconhecimento da dupla origem do termo econômico, a partir da distinção entre uma definição baseada na ação economizadora (racionalidade formal) e a outra baseada na interação com o meio natural e social (racionalidade substantiva).

Assim, compreende-se que a Economia, a exemplo do capitalismo, é um termo de difícil definição, uma vez que envolve diversas conexões e pensamentos. Para Polanyi (2012, p. 237), “a razão primordial para a ausência de um conceito de economia é a dificuldade de identificar o processo econômico em situações em que ele está enraizado em instituições não econômicas.”

Mankiw (2014) entende que a Economia se propõe a estudar como a sociedade administra seus escassos recursos e que, na maioria das sociedades, esses recursos não são

alocados por um único planejador central, mas pelos atos combinados de milhões de famílias e empresas. Os estudos propostos pela Economia abrangem uma ampla gama de variáveis, dentre as quais se inserem: como as pessoas tomam decisões, o quanto trabalham, o que compram, quanto poupam e como investem suas economias, forças e tendências que afetam a economia como um todo (renda média, parcela da população que não consegue encontrar emprego, taxas de aumentos de preços).

Backhouse (2007) observa que os fenômenos associados à Economia (preço, dinheiro, produção, mercado, barganha) podem ser vistos ora como consequências da escassez, ora como maneiras pelas quais as pessoas tentam superar o problema da escassez e entende que essa definição representa uma visão muito específica e limitada da natureza desses problemas. Assim, Backhouse dialoga com o pensamento de outro economista, para, de certo modo, explanar a sua própria definição:

Uma definição mais natural é a do grande economista vitoriano Alfred Marshall, que definiu economia como o estudo da humanidade nos negócios ordinários da vida. Sabemos o que ele quer dizer com isso, e é difícil discordar, embora sua definição seja muito imprecisa. Ela poderia ser precisada dizendo-se que a economia trata de produção, distribuição e consumo da riqueza, ou, com mais precisão ainda, trata de como a produção é organizada para satisfazer as necessidades humanas. (BACKHOUSE, 2007, p. 18)

Por sua vez, o pensamento de Dowbor (2012, p. 15) é que “ultimamente temos olhado para a economia apenas do ponto de vista do ritmo do crescimento, esquecendo-nos de pensar o que está crescendo, para quem, e com que impactos ambientais.” Sua ideia é que há a necessidade de considerar que a Economia é um meio que está a serviço do desenvolvimento da humanidade, de forma equilibrada e que deve prestar auxílio, como ciência, a selecionar as melhores soluções, procurando evitar os impasses mais perigosos.

Para uma compreensão mais efetiva dessas palavras, na busca de ideias que façam frente às polêmicas que circundam a Economia num ambiente onde a desigualdade e a miséria se avolumam em decorrência da concentração de riquezas, é importante o pensamento de Polanyi (2012), cuja base é a distinção entre duas racionalidades econômicas, caracterizadas como substantiva e formalista, tema tratado na sequência.

2.2.1 O substantivo e o formal na Economia

Os sentidos econômicos substantivo e formal nada têm em comum, uma vez que o primeiro decorre da realidade e o segundo, da lógica. Segundo Polanyi (2012, p. 294) “só o

significado substantivo de econômico é capaz de gerar os conceitos exigidos pelas ciências sociais, tendo em vista uma investigação de todas as economias empíricas do passado e do presente.” Para esse autor, o significado substantivo se origina da flagrante dependência do homem em relação à natureza e aos seus semelhantes para sobreviver.

Nesse sentido, a sobrevivência ocorre graças a uma interação institucionalizada com o meio natural e social, na medida em que isso resulta em fornecimento dos meios para satisfazer as suas necessidades naturais. Cangiani (2012, p. 16) observa que “uma definição similar pode ser encontrada em Marx (1974): todo processo de produção é uma apropriação da natureza pelo indivíduo, dentro e por intermédio de determinada forma social.”

O significado formal, por sua vez, tem origem diversa, vindo da relação meios/fins e está relacionado à ação econômica, ou mais precisamente, à ação economizadora, que é a essência da racionalidade. Trata-se de um conceito universal que não se restringe a nenhum campo específico do interesse humano e é subjacente ao verbo maximizar, visto como uma forma de destinar tempo e energia para se alcançar um máximo de objetivos, ou seja, obter o máximo a partir dos recursos de que se dispõe.

A fusão dos dois significados num conceito único é irrepreensível, desde que permaneçamos conscientes das limitações do conceito assim constituído. Ligar a satisfação das necessidades materiais à escassez e ao ato de economizar e fundi-los num conceito único pode ser justificado e razoável num sistema de mercado, onde e quando ele prevalece. Entretanto, aceitar que o conceito composto a partir de meios materiais escassos e de economia tem validade geral aumenta a dificuldade de deslocar a falácia economicista da posição estratégica que ela ocupa em nosso pensamento. (POLANYI, 2012, p. 64)

A falácia economicista anunciada por Polanyi consiste numa tendência a identificar a economia humana com sua forma de mercado. Uma vez que só na moderna economia capitalista um sistema de mercados formadores de preços desempenha papel fundamental, condensar os dois significados num termo de uso comum reforça o duplo sentido e torna quase inexpugnável aquela falácia.

Quando a antropologia cultural gerou argumentações em torno da ideia de que o ser humano produzia a partir de uma variedade de motivações sem objetivo de lucro, a sociologia refutou o mito de uma tendência utilitarista que tudo permeasse. E quando os estudos históricos acerca da Antiguidade deram a conhecer culturas superiores, possuidoras de grandes riquezas que não tinham sistemas de mercado, houve o reconhecimento de uma segunda vertente, a

material ou substantiva. No entanto, mediante o surgimento da Teoria dos Preços⁵, o novo significado ‘economizador’ ou formal do econômico tornou-se o sentido, enquanto o significado material ou substantivo desapareceu aos poucos da consciência e perdeu sua identidade no pensamento econômico. (POLANYI, 2012)

Nesse cenário, mal tendo sido compreendida a distinção inquestionável entre os dois significados, o substantivo foi descartado em favor do formal, dando-se lugar ao pensamento de que os estudos que versam sobre a Economia não devem ter como objeto a satisfação de necessidades materiais, mas as escolhas entre os usos alternativos de meios escassos. Para Polanyi (2012, p. 69) “o conceito compósito foi admitido por condescendência, na suposição de que seria possível esquecer seus ingredientes substantivos, reduzindo-os aos elementos formais da escolha e da escassez, os únicos considerados importantes.”

Aproveitar ao máximo os recursos disponíveis, pressuposto implícito no significado formal de econômico, refere-se a situações em que a escolha é induzida por uma insuficiência de meios, justificadamente descritas como situações de escassez. Contextualmente, os termos *escolha*, *insuficiência* e *escassez*, devem ser examinados com cuidado no que se refere à sua relação mútua, uma vez que as análises econômicas assumem formas variadas, como pode ser inferido pela afirmação de Polanyi (2012, p. 70): “ora nos dizem que a economia tem por objeto os atos de escolha, ora que a escolha pressupõe a insuficiência de meios, ora que a insuficiência de meios pressupõe a escolha, ora, ainda, que os meios insuficientes são meios escassos ou que os meios escassos são econômicos.”

Essas afirmações evidenciam que o significado formal tem variações que abrangem todas as manifestações da economia e que, de qualquer forma que fosse instituída, consistiria então, em meios insuficientes e em condições que induziriam a atos de escolha entre os diferentes usos dos recursos escassos, podendo ser descrita nos termos formais da definição de escassez. Por esse viés, se poderia afirmar que a definição substantiva de econômico seria considerada supérflua, ou de pouca importância, uma vez que todas as formas concebíveis de economia se incluíam na definição de escassez. (POLANYI, 2012)

Entretanto, os dois significados geram dois ambientes, uma vez que o formal não pode tomar o lugar do substantivo. Formalmente, econômico, no sentido de economizar ou obter algo

⁵ A Teoria de Preços (Microeconomia) é a parte da teoria econômica que estuda o comportamento das famílias e das empresas e os mercados nos quais operam. Preocupa-se mais com a análise parcial, com as unidades (consumidores, firmas, mercados específicos). Analisa a formação de preços, que se baseia em dois mercados: o mercado de bens e serviços (preços de bens e serviços); e o mercado dos serviços dos fatores de produção (salários, juros, aluguéis e lucros). Tem seu foco no mercado no qual as empresas e consumidores interagem, analisando os fatores econômicos que determinam tanto o comportamento do consumidor quanto o comportamento da empresa. (VASCONCELOS, 2006)

a preço baixo, refere-se a escolher entre usos alternativos de meios insuficientes. Por outro lado, substantivamente não implica nem escolha, nem insuficiência, pois a subsistência do homem pode ou não envolver necessidade de escolha.

Em geral, o costume e a tradição eliminam a escolha e, quando esta existe, não precisa ser induzida pelos efeitos limitantes de nenhuma “escassez” de recursos. Algumas das mais importantes condições naturais e sociais da vida, como a disponibilidade de ar e de água ou a dedicação de uma mão amorosa ao bebê, não têm tais limites. A vontade que atua num caso difere da que atua no outro, assim como a força do silogismo difere da força da gravidade; as leis do primeiro são as da mente, enquanto as do outro são a natureza. (POLANYI, 2012, p. 72-73)

O conceito de Economia, ao fundir a satisfação das necessidades materiais e a escassez, postula nada menos que a escassez de todas as coisas materiais. Entretanto, sobre esse tema, Aristóteles, à sua época já rejeitava a definição baseada na escassez, ao negar que a subsistência do homem, como tal, suponha um problema de escassez. “Ele apresentou o homem como naturalmente autossuficiente [...]. Portanto, a economia humana não provinha da infinitude de necessidades e desejos humanos, ou, conforme a enunciação atual, da realidade da escassez.” (POLANYI, 2012, p. 230)

Aristóteles não reconhece o problema da escassez também por outra razão, relacionada à Economia, que, no seu entender, diz respeito à relação entre as pessoas que compõem as instituições, como a família ou outras unidades, como a pólis. Isso conduz a um conceito aristotélico de Economia que denota um processo institucionalizado que assegura o sustento. Desse modo, ele atribuiu a concepção errônea que afirmava o caráter ilimitado das carências e necessidades humanas a duas circunstâncias: 1) a compra de alimentos por mercadores comerciais, que com isso relacionavam a ilimitada atividade de ganhar dinheiro aos requisitos limitados da família e da pólis; e, 2) a interpretação errônea de que a vida boa seria uma acumulação utilitária de prazer físico. Assim, dadas as instituições corretas, como o *oikos* e a *polis*, e a compreensão tradicional da vida boa, ele não via lugar para a escassez na economia humana. Nessas circunstâncias, foi o primeiro dos pensadores a reconhecer que um estudo do papel da escassez na economia humana pressupunha reconhecer o significado substantivo de econômico. (POLANYI, 2012)

A Economia, compreendida como um processo constituído de interações que servem para satisfazer necessidades materiais, é parte vital de toda comunidade humana e, sem uma economia voltada a isso, sociedade nenhuma existiria ou perduraria. Para Polanyi (2012), dois níveis, que são inseparáveis, constituem a economia substantiva: a interação entre o homem e o meio e a institucionalização desse processo.

A interação responde pelo resultado material no que se refere à sobrevivência e pode ser decomposta em duas espécies de trocas, caracterizadas como de localização (troca de lugares, produção e transporte) e de apropriação (troca de mãos, transações e disposições das coisas) e que podem ou não caminhar juntas. A abrangência da economia no nível interativo engloba o homem, como coletor, cultivador, transportador e criador de coisas úteis; a natureza, que pode facilitar ou impor obstáculos; e, a relação homem/natureza, numa sequência de eventos físicos, químicos, fisiológicos, psicológicos e sociais, cuja ocorrência se dá em diferentes escalas.

Por sua vez, o processo institucionalizado de interação, que tem por função suprir a sociedade de recursos materiais, é estabelecido pelas propriedades de unidade e estabilidade, estrutura e função, história e política, que se entrelaçam na economia por meio de sua roupagem institucional. Isso acontece porque o processo de interação não tem existência independente e precisa se utilizar desse conjunto adicional de propriedades, sem o qual dificilmente se poderia afirmar a existência da economia.

O conceito atual de econômico, de caráter mais formal, funde os sentidos de subsistência e escassez ali existentes, sem haver a devida consciência dos riscos inerentes a essa combinação para a clareza de pensamento em relação à realidade. Assim, é importante a distinção entre o sentido formal e o substantivo, uma vez que isso oferece outras formas de visualizar a realidade econômica e social nas sociedades contemporâneas, pois enquanto um se preocupa com a maximização dos ganhos, o outro tem a preocupação com o processo de satisfação das necessidades humanas. Nessa direção, os aspectos relacionados tanto ao sentido formal quanto ao sentido substantivo da economia revestem-se de importância para um melhor entendimento do assunto a ser tratado na sequência, a economia social e solidária, na qual a doutrina cooperativista se inscreve, que busca fazer frente às polêmicas que afloram no mundo, onde as misérias se avolumam e crescem as injustiças, em decorrência da concentração de riquezas.

3 COOPERATIVISMO, AUTOGESTÃO, ECONOMIA SOLIDÁRIA E EMPRESAS RECUPERADAS: RELAÇÕES E INTER-RELAÇÕES

Neste capítulo são abordados temas relacionados ao cooperativismo, à autogestão e à economia solidária, com foco em um de seus tipos de organização, que são as empresas recuperadas por trabalhadores. Sobre o cooperativismo são evidenciados aspectos históricos, valores e princípios cooperativos e suas implicações nas relações de trabalho e produção. A

autogestão engloba, além dos aspectos conceituais e históricos, as duas principais correntes que a representam, e a distinção entre os saberes da gestão capitalista e os saberes da autogestão operária. A economia solidária, por sua vez, envolve origens e conceitos, relacionando-a aos empreendimentos e empresas autogestionárias. Quanto às empresas recuperadas por trabalhadores, foca-se nas características desse tipo de organização, especialmente buscando informações sobre o movimento iniciado na Argentina, no final dos anos de 1990. Ao encerrar o capítulo são feitas considerações sobre as relações e inter-relações entre esses temas, buscando evidenciar as principais características que proporcionam a sua ligação.

3.1 O cooperativismo

Segundo Schneider (1999, p. 33), “todas as iniciativas de cooperação existentes antes do século XIX caracterizavam-se por uma cooperação informal e assistemática, como as formas de ajuda mútua existentes entre a população rural de vários países”. Então, para compreender as origens do movimento cooperativista e de seus princípios fundamentais, é preciso conhecer elementos do contexto originário desse movimento. Esse pensamento é corroborado por Burr (1965, p. 33), quando afirma que:

Para poder compreender o cooperativismo moderno e, particularmente, o significado econômico e social do cooperativismo de consumo e das formas artesanais e industriais do cooperativismo de produção, é necessário examinar as causas que o geraram e o marco histórico dentro do qual começou a desenvolver-se.

Para Burr (1965), a principal causa que motivou o surgimento do moderno movimento cooperativista foi a Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra, em meados do século XVIII. A Revolução Industrial se desenvolveu no contexto de substituição da produção manual para a produção mecânica, o que provocou profundas transformações nas áreas econômica, política e social.

Dentre outros fatores que contribuíram, ou podem ter contribuído, para que a Revolução Industrial tivesse sua origem na Inglaterra, destacam-se os seguintes: o país estava livre de invasões, apesar das guerras de que havia participado (inclusive as Napoleônicas); a liberdade religiosa foi garantida muito cedo; a ausência de restrição para a imigração, o que permitiu o ingresso de técnicos de diversas nacionalidades; o país gozava de grande prosperidade financeira e vantagens em tratados internacionais, como resultado das guerras de que participara (possessões além-mar se transformaram em mercados para exportação); existência de uma

poderosa indústria têxtil, do tipo artesanal, possibilitada pela abundância de mão-de-obra agrícola e de condições particularmente favoráveis ao pastoreio de ovelhas. (BURR, 1965)

A par dos fatores expostos, nessa época a madeira foi substituída pelo carvão mineral como fonte de energia, o que possibilitou o desenvolvimento da siderurgia e a fabricação de máquinas para a indústria têxtil. Na sequência, o processo produtivo foi dinamizado pela utilização da energia a vapor e posteriormente pela energia elétrica, contribuindo para o encolhimento da economia rural, de produção individual, familiar ou agrupada, dando vez à produção fabril.

Até então as máquinas industriais, em especial da indústria de tecelagem, eram movidas a água, provocando a necessidade de se instalar em prédios próximos aos recursos hídricos, gerando grande dispersão geográfica. O uso de máquinas a vapor permitiu que as indústrias se concentrassem nas cidades, ocasionando um rápido e caótico crescimento urbano, multiplicando-se os bairros operários onde as famílias se amontoavam em um ambiente de pobreza e falta de infraestrutura básica, devido à omissão do Poder Público nessa área. (SCHNEIDER, 1999)

Por outro lado, com o aumento da produção das indústrias de fiação e tecelagem por meio da mecanização, houve uma maior necessidade de lã, a principal matéria-prima da indústria. Isso levou os senhores rurais a expandirem os campos de pastagem para as ovelhas, forçando os camponeses que trabalhavam para os mesmos a migrarem para os centros urbanos. Assim, despreparada para a nova realidade, essa força de trabalho emergente enfrentou, ao longo de um século, péssimas condições de vida, uma vez que nesse período e na vigência da “*friendly societies act*” as pessoas eram proibidas de se organizar em associações para defender seus interesses. Isso porque tal lei permitia a criação de associação de amigos e de lazer, mas não de associações que visassem defender os interesses de classe e de categorias profissionais.

Tais problemas foram provocados pela vigência de um sistema econômico imperfeito, que colocava à margem da sua estrutura a classe trabalhadora, sendo constatados graves abusos sociais, como a substituição, em muitas ocasiões, da força de trabalho masculina pelo ingresso das mulheres nas fábricas e até mesmo nas minas de extração de carvão, com pagamento de salários muito inferiores àqueles atribuídos aos homens; e utilização do trabalho infantil em fábricas, minas carboníferas e estabelecimentos comerciais, com salários também substancialmente inferiores àqueles pagos aos seus pais. (BURR, 1965)

Assim, os efeitos excludentes levaram à busca de alternativas, a partir de teorias e experiências baseadas na associação econômica entre iguais e na propriedade solidária, favorecendo, por volta de 1826, na Inglaterra, a criação das primeiras cooperativas, em reação

ao processo de pauperização provocado pela conversão massiva de camponeses e pequenos produtores em trabalhadores das primeiras fábricas do capitalismo industrial. Anteriormente, em 1823, na França, surgiram as primeiras cooperativas de trabalhadores que, em protesto às péssimas condições de trabalho, decidiram criar suas próprias fábricas e administrá-las coletivamente. As cooperativas que passariam a ser modelo do cooperativismo contemporâneo foram fundadas na Inglaterra a partir de 1844, com o objetivo inicial de se opor à miséria causada pelos baixos salários e pelas condições desumanas de trabalho, por meio da procura coletiva de bens de consumo de baixo custo e de boa qualidade, que eram vendidos aos trabalhadores. (SANTOS, 2002)

Movidos pela necessidade de encontrar uma forma de melhorar a sua precária situação econômica, 28 tecelões inauguraram, em 21 de dezembro de 1844, um armazém cooperativo, localizado no Beco do Sapo (*Toad Lane*), em Rochdale⁶. A primeira reunião havia ocorrido um ano antes para analisar as possíveis soluções para os seus problemas e decidiram pela fundação de um armazém cooperativo, formando o capital social com as economias acumuladas de um ano inteiro. Aos associados eram disponibilizados produtos como manteiga, farinha de trigo e aveia, sendo que esse modelo foi inspirado nas cooperativas de consumo⁷, que haviam funcionado alguns anos antes e pouco duraram em razão de não terem encontrado condições políticas e econômicas favoráveis. (PINHO, 1987)

O estatuto primitivo de Rochdale, segundo Lambert (1975), era baseado nos seguintes princípios: democracia, adesão e demissão livres, compras e vendas à vista e juro limitado ao capital e retorno. As condições para efetivação desses princípios podem ser visualizadas no Quadro 1.

Princípio	Condições
<i>Democracia</i>	A condução da sociedade estava atribuída a um presidente, um tesoureiro, um secretário, três administradores e cinco diretores, sendo todos eleitos nas assembleias gerais.
<i>Adesão livre</i>	Qualquer pessoa que desejasse pertencer à sociedade necessitaria ter sua proposta apoiada por dois membros efetivos e apreciada em uma reunião de administradores e dos diretores.
<i>Demissão livre</i>	Por vontade própria, o membro que desejasse se desligar da sociedade deveria comunicar sua intenção com um mês de antecedência e, ao findar esse prazo, estaria livre para se retirar.

⁶ “A cooperativa foi oficialmente registrada como “*Friendly Society*” em 15 de agosto de 1844 e, após alugarem uma sala num prédio da rua “Beco do Sapo”, com o recurso restante adquiriram uma modesta quantidade de farinha, de azeite, de açúcar e de outras mercadorias e, em 21 de dezembro, com o comparecimento de vizinhos e dos 28 associados, segundo uns, ou de 32, segundo outros autores, se inaugurou o armazém cooperativo. Destes, sabidamente vinte eram tecelões, os restantes eram alfaiates, carpinteiros e marceneiros.” (SCHNEIDER, 1999, p. 45)

⁷ A partir de 1825 as cooperativas fundadas na Inglaterra, especialmente as de consumo, são iniciativas de William King, ou de discípulos de Robert Owen. (SCHNEIDER, 1999)

<i>Compras e vendas à vista</i>	Apenas as pessoas regularmente designadas podiam efetuar compras e vendas em nome da cooperativa, exclusivamente à vista, sob a pena de multa para quem agisse diferente.
<i>Juro limitado ao capital e retorno</i>	A cada assembleia geral trimestral seria divulgado relatório indicando o resultado apurado no trimestre anterior, que seria então dividido da seguinte forma: juro de 3,5% anual para as quotas-parte e o restante seria pago a cada membro na proporção de suas operações com a cooperativa.

Quadro 1. Princípios do estatuto primitivo de Rochdale

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Lambert (1975).

Dez anos depois, em 1854, algumas emendas foram inseridas no estatuto original, objetivando adequar os seguintes tópicos: *democracia* (nas primeiras e terceiras segundas-feiras do mês seriam realizadas as assembleias gerais, que teriam início às 20 horas, e nas quais seriam explicados os princípios, fins e estatutos, discussão dos negócios e sugestões de melhorias, destinadas a funcionários e diretores); *adesão livre* (dois membros apresentariam, nas assembleias, as pessoas interessadas); *um homem, um voto* (os membros presentes às assembleias trimestrais e anuais teriam direito a apenas um voto para decidir qualquer questão); *juro* (passou dos 3,5% para 5% ao ano). O objetivo da alteração do percentual de juros foi melhorar a remuneração do capital investido na cooperativa pelos associados, em relação ao que os bancos pagavam. Essa medida facilitou e acelerou o processo de capitalização da cooperativa.

Na assembleia geral de 23 de outubro de 1854, novas normas foram introduzidas no estatuto: *venda para não associados*, cujo resultado deveria ser aplicado na redução do valor das mercadorias existentes; *desconto para educação*, mediante constituição de fundo⁸ destinado ao aperfeiçoamento intelectual do associado e à parte da família sob sua responsabilidade, manutenção da biblioteca e à criação de outros meios de instrução considerados desejáveis; e, *devolução desinteressada do ativo líquido em caso de dissolução da sociedade*. O valor do ativo líquido seria utilizado para pagamento de dívidas oriundas das operações, reembolso de valores recebidos como empréstimos e juros em atraso, caso houvesse, e reembolso de valores adiantados para subscrições. Se todo o passivo fosse liquidado e restasse sobra, esta seria destinada para fins caritativos ou públicos que os associados julgassem convenientes. (LAMBERT, 1975)

Alguns dos principais precursores do cooperativismo moderno surgiram em um ambiente em que a prática ilimitada da liberdade econômica conduzia ao predomínio dos interesses dos empresários em detrimento dos interesses da maior parte da população. Nas

⁸ Esse fundo seria formado por 2,5% dos excedentes líquidos e pelo montante das multas recebidas por infrações ao estatuto e a gestão do mesmo seria confiada a uma comissão de 11 membros eleitos pela assembleia geral anual e qualquer baixa seria completada na próxima assembleia geral trimestral. (LAMBERT, 1975)

grandes fábricas, os trabalhadores eram submetidos a severas condições de trabalho; a livre competição era prejudicada por acordos que conduziam a situações monopolísticas; desajustes entre a produção e o consumo originando graves crises econômicas; e intermediários manobrando para elevar artificialmente os preços, contribuindo para reduzir ainda mais os salários reais dos trabalhadores. Entre esses precursores estão os ingleses Robert Owen e William King, e os franceses Charles Fourier, Philippe Buchez e Louis Blanc, que, com suas ideias e ações, buscaram combater essas desigualdades e injustiças presentes no novo meio econômico e social. (DRIMER e DRIMER, 1975)

As preocupações sociais de Robert Owen permitiram que ele se antecipasse à sua época, deixando marcas em questões sociológicas, econômicas, políticas, trabalhistas e educativas. Em sua atuação, destacam-se algumas proposições: melhoria das condições de trabalho dos assalariados; criação da Bolsa de Intercâmbio de Trabalho, com objetivo de evitar intermediários e atenuar a concorrência⁹; criação de escolas para os filhos dos operários; e, criação de colônias autônomas, nas quais investiu grande parte de sua fortuna. Além disso, teve influência na aprovação de lei que proibiu o emprego de menores de nove anos de idade nas fábricas da Inglaterra e limitou o trabalho de jovens menores de 16 anos a 12 horas diárias nas atividades algodoeiras.

Tal como Owen, Charles Fourier acreditou que encontraria a solução dos problemas sociais por meio da associação das pessoas em colônias autônomas ou comunidades agrícola-industriais, que organizariam em comum a produção e o consumo, as denominadas falanges. As falanges eram agrupamentos constituídos por 1500 a 2000 pessoas, de todos os níveis sociais, que estariam estabelecidas nos chamados falanstérios, que teriam como núcleo central um edifício ou palácio comum, o palácio social. Com características de um grande hotel, deveria dar abrigo e alimentação aos associados, contando para isso com moradias ou ambientes adequados e restaurantes comuns, além de salas de leitura e jogos, teatro e demais instalações sociais.

William King desenvolveu, a partir de 1827, um trabalho doutrinário na sua cidade natal (Brighton) na Grã-Bretanha. Sua proposta foi livrar os trabalhadores da miséria e da extrema dependência do capital de terceiros. Sustentava que, mesmo quando os trabalhadores são os

⁹ Na Bolsa de Intercâmbio de Trabalho de Londres, os associados entregavam os produtos produzidos por eles e recebiam “bônus de trabalho”, em quantia correspondente ao número de horas de trabalho dedicadas à sua produção e podiam adquirir, com esses bônus, produtos que haviam demandado um trabalho equivalente. A Bolsa teve vida curta (1832-1834) em razão da criação de um ambiente hostil, uma vez que muitos sócios aportavam objetos ‘invendáveis’ e retiravam produtos de qualidade que vendiam fora da instituição. (DRIMER e DRIMER, 1975).

únicos e legítimos proprietários de sua força de trabalho, não podem utilizá-la em seu proveito por que não têm recursos, especialmente os necessários para alimentação, vestimenta e moradia, até que terminem e vendam o que eles mesmos produziram. Aconselhou que os trabalhadores destinassem uma parte do resultado do seu trabalho para a formação de capital, objetivando combater os intermediários, chegando, dessa forma à sua concepção de cooperativas de consumo.

Já as bases das cooperativas de trabalho foram estabelecidas por Philippe Buchez, sendo atribuídas a ele algumas ações que vão ao encontro dos valores e princípios cooperativos, dentre as quais: proposta a grupos de trabalhadores de um mesmo ofício ou profissão para se associarem voluntariamente, transformando-se em donos do negócio e empreendendo a produção em comum; pagamento aos trabalhadores associados conforme as normas da associação e de acordo com a sua habilidade individual; e, reserva de valor, para a associação, equivalente ao que caberia aos empresários ou intermediários. Essa reserva seria dividida em duas partes: 80% destinados à prestação de socorro e distribuição entre os associados, proporcionalmente ao trabalho realizado; e 20% destinados a um fundo comum, que jamais poderia ser dividido entre os associados e, em caso de dissolução da sociedade, deveria ser repassado integralmente para outra organização semelhante, preferencialmente do mesmo ramo.

Louis Blanc foi um político de grande ascendência sobre os trabalhadores e contribuiu, como Buchez, no desenvolvimento e popularização das cooperativas de trabalhadores na França. A necessidade de capital o fez apelar ao Estado para que concedesse empréstimos provisórios, que serviriam para dar o impulso inicial e deveriam cessar assim que a associação tivesse condições de se manter com seus próprios recursos. Esse auxílio jamais poderia se tornar permanente, devendo ser respeitadas as características de autonomia e democracia, obrigatórias nos empreendimentos.

Em razão das limitações de capital, poderiam ingressar todos os trabalhadores de um mesmo ramo industrial, desde que oferecessem garantias de moralidade. Dos resultados anuais seria separado valor para reembolsar o Estado, sendo o restante dividido em três partes: uma seria distribuída entre todos os associados; outra seria destinada ao socorro de anciãos, enfermos e inválidos ou para aliviar crises que pudessem afetar outras indústrias; e, a última parte seria destinada à constituição de um fundo indivisível, com o objetivo de financiar ferramentas de trabalho aos novos associados. (DRIMER e DRIMER, 1975)

3.1.1 Valores e princípios do cooperativismo

Os valores cooperativistas, segundo Schneider (1999, p. 70) “apresentam um caráter direcional de seleção da ação e envolvem certos componentes afetivos e motivacionais básicos e por isso exercem uma grande força de atração e de motivação sobre as pessoas, que se empenham pelo seu seguimento e a sua defesa”. Irion (1997) entende que os valores ocupam uma posição superior na hierarquia da doutrina cooperativista, pois se caracterizam pelo seu caráter abrangente e perene no tempo. Tais posições vão ao encontro daquilo que norteia a existência das cooperativas, uma vez que as mesmas têm por base os valores introduzidos pelos Pioneiros de Rochdale e que permanecem atuais: autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Além disso, os seus membros acreditam nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com o próximo.

Quanto aos princípios, são inspirados nos valores para adquirirem sua forma, força e sentido. Irion (1997, p. 47), demonstra que “os princípios, ao interpretar os valores, podem ser adaptados às circunstâncias relativas ao local e ao tempo em que é posta em prática a doutrina cooperativista” e que a possibilidade de redefini-los é que faz com que a doutrina seja dinâmica. Mesmo que sejam menos permanentes, perduráveis e essenciais que os valores, os princípios têm grande importância para as ações cooperativas, pois se inspiram na dimensão motivacional dos valores, dos quais derivam a sua força.

Essa dinâmica em relação aos princípios é coordenada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e, no decorrer do tempo algumas reformulações foram realizadas, sem, entretanto, descaracterizar o modelo de Rochdale. A primeira ocorreu no Congresso Cooperativo Internacional de Paris, em 1937; a segunda aconteceu por ocasião do 23º Congresso da ACI em Viena, em 1966; e a terceira, e atual, ocorreu no Congresso Centenário da ACI realizado em Manchester, em 1995. Os sete princípios vigentes estão dispostos no Quadro 2.

<i>Princípio 1 - Adesão voluntária e livre</i>
As cooperativas são abertas a todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas aos seus objetivos e dispostas a aceitar as responsabilidades de membro. Não há qualquer discriminação de gênero, raça, classe, crença ou ideologia.
<i>Princípio 2 – Gestão democrática</i>
As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
<i>Princípio 3 – Participação econômica dos sócios</i>
Os sócios contribuem de forma equitativa para o capital da organização. Parte desse montante normalmente é propriedade comum da cooperativa e os sócios recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. De forma democrática, os excedentes podem ser destinados aos seguintes propósitos: desenvolvimento da

própria cooperativa, benefícios aos membros, formação de reservas ou apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios
<i>Princípio 4 – Autonomia e independência</i>
As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua controladas por seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, públicas ou privadas, devem fazê-lo em condições de assegurar o controle democrático pelos sócios e sua autonomia.
<i>Princípio 5 - Educação, formação e informação</i>
As cooperativas promovem a educação e formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, dos locais onde estão presentes. Devem também informar o público em geral, particularmente os jovens, sobre a natureza e os benefícios do cooperativismo.
<i>Princípio 6 - Intercooperação</i>
A atuação conjunta das cooperativas fortalece o movimento e proporciona servir de forma mais eficaz aos cooperados. Seja por meio de estruturas locais, regionais, nacionais ou internacionais, o objetivo é se unir em torno de um bem comum.
<i>Princípio 7 – Preocupação com a comunidade</i>
A contribuição para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades é vista com naturalidade pelo cooperativismo, que realiza isso por meio de políticas aprovadas por seus membros.

Quadro 2. Princípios do cooperativismo

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de OCB (2017).

Ao analisar os princípios, percebe-se a presença dos valores que lhes deram origem, o que não poderia ser diferente. Para Irion (1997), os princípios da adesão voluntária e livre e da autonomia e independência têm origem no valor *liberdade*; a gestão democrática está ligada ao valor *democracia*; a participação econômica dos sócios tem relação com o valor *equidade*; os princípios da intercooperação e a preocupação com a comunidade têm por base o valor *solidariedade*; e por fim, o princípio da educação, formação e informação tem ligação com o valor *justiça social*. Os princípios cooperativos estão intrinsecamente ligados aos aspectos relacionados à autogestão, uma vez que esta também tem por característica o controle, por parte dos trabalhadores, dos meios e dos resultados do seu trabalho, geridos de forma autônoma e democrática, como visto a seguir.

3.2 Autogestão: conceitos e compreensões

O conceito de autogestão, em um primeiro momento, pode trazer a impressão de se tratar apenas de tecnicidade e economia. Isso se deve à imediata associação do termo, pela maior parte das pessoas, às atividades relacionadas a controle e gerenciamento, ligados essencialmente à área econômica. Autogestão é mais do que isso, já que envolve, além das questões econômicas, questões políticas e sociais. Nessa direção, é elucidativo o pensamento de Guillerm e Bourdet (1976, p. 41), segundo o qual a autogestão “deve ser compreendida em sentido generalizado e que não se pode realizar senão por uma revolução radical, que transforme completamente a sociedade em todos os planos, dialeticamente ligados, da economia, da política e da vida social.”

Para Albuquerque (2003, p. 20), “no que diz respeito ao caráter social, a autogestão deve ser percebida como resultado de um processo capaz de engendrar ações e resultados aceitáveis para todos os indivíduos e grupos que dela dependem.” Isso refere-se a aspectos como participação democrática, solidariedade, valorização das pessoas, cidadania, dentre outras.

Do ponto de vista político, Mothé (2009) entende que a autogestão é um projeto de organização democrática que privilegia a democracia direta, constituindo-se em um sistema no qual os cidadãos, de maneira voluntária, sem remuneração e sem a interferência de intermediários, debatem todas as questões relevantes em assembleias, cuja periodicidade deve ser definida de acordo com a disponibilidade dos envolvidos. A alusão à democracia direta é feita para compará-la à democracia representativa e à democracia radical.

A democracia representativa é vista como uma forma atenuada de autogestão, uma vez que corresponde ao sufrágio universal em que os cidadãos elegem mandatários remunerados para representá-los em instâncias decisórias de governanças locais e nacionais. A democracia radical, por sua vez, é considerada uma forma ampliada de autogestão, em que todos os cidadãos podem debater e votar a respeito de regras administrativas que lhes digam respeito, tendo por consequência o aumento do poder direto do cidadão e a redução da margem de manobra de seus representantes. (MOTHÉ, 2009)

Em termos econômicos, busca-se por meio da autogestão, sobretudo da autogestão cooperativa, alternativas ao sistema capitalista, com vistas a uma melhor distribuição dos recursos oriundos do trabalho e do capital. Santos (2002) refere que há urgência em criar alternativas econômicas e sociais, por duas razões relacionadas entre si: a aceitação da ideia de que não há mecanismos que façam frente ao capitalismo e a necessidade de reinvenção de formas econômicas, uma vez que a alternativa ao sistema capitalista representada pelas economias socialistas estatizantes não seria viável nem desejável.

O predomínio do capitalismo não pode reduzir a possibilidade de que novas formas de produção, intercâmbio e consumo sejam buscadas e estabelecidas. Além disso, contra o socialismo estatizante, podem apresentar-se outras formas de socialismo, mais democrático, participativo e transparente, que propicie um ambiente de protagonismo dos seus agentes, ou seja, um efetivo socialismo de base.

A origem do conceito de autogestão, segundo Nascimento (2000) remonta à Alemanha após a primeira guerra mundial, em meio ao debate acerca da socialização da economia e do papel dos conselhos operários que surgiram na Europa nessa época, com importante influência nas decisões das comunidades. Entre 1917 e 1923, foram formados conselhos na maioria dos

países europeus, inicialmente na Rússia, e posteriormente em toda a Europa central de cultura germânica e na Itália. (GUILLERM e BOURDET, 1976)

Conceitualmente, para Mothé (2009), a autogestão é um termo introduzido na década de 1950 pelo partido comunista da Iugoslávia, que pretendia modernizar o sistema econômico do país, buscando atrair a participação dos cidadãos detentores dos conhecimentos técnicos e profissionais nas empresas e municipalidades sob o poder do partido. Henriques (2014) destaca que, de maneira quase ininterrupta, desde os primórdios da Revolução Industrial até a atualidade, são encontradas experiências de lutas pela autogestão, mais intensas em alguns momentos, especialmente naqueles em que o sistema capitalista passou por crises e em contextos revolucionários.

Na França, a partir de 1968, a autogestão assumiu o sentido de uma democracia radical, cuja proposta era o retorno às origens do socialismo, tendo por base as perspectivas do comunismo e a recusa do monopólio sobre a representação dos interesses dos cidadãos aos partidos de vanguarda. Por consequência, a autogestão abrangeria também as ações dos chamados empresários alternativos, que atuavam nas cooperativas operárias de produção, nas associações e em comunidades, e buscava instituir formas de democracia direta sem participar obrigatoriamente dos debates ideológicos dos militantes políticos. (MOTHÉ, 2009)

A autogestão é considerada, por Nascimento (2004), como um ideal de democracia econômica e gestão coletiva que caracteriza um novo modelo de produção. Esse ideal se manifesta de maneiras distintas nos diversos momentos da história como possibilidades concretas de os trabalhadores transformarem em realidade suas utopias de construírem uma sociedade justa e igualitária.

A autogestão é representada, de acordo com Mothé (2009), por duas principais correntes: a dos políticos e a dos alternativos. A corrente dos *alternativos* é composta essencialmente por profissionais que procuram materializar espaços de autogestão limitados e circunscritos à produção, ao consumo, à cultura, à educação, à inserção, à habitação, dentre outros. Os *políticos* entendem que a introdução de uma parcela maior de democracia direta nas instituições constitui-se em um programa de transformação política que tange à ideologia socialista e, por isso, subordinam a autogestão à conquista política do poder.

Na corrente dos políticos encontram-se os reformistas, que prometem melhorias por meio de uma maior participação dos cidadãos nas decisões, e os maximalistas revolucionários, que prometem uma sociedade de autogestão radical cujos espaços político, administrativo e produtivo seriam submetidos à democracia direta. Para essas duas tendências, a ação política é a chave para chegar-se a uma sociedade autogerida.

A concepção maximalista abrange três hipóteses: o sistema capitalista, fator de desigualdade econômica, deve ser destruído para que a autogestão se realize; o exercício do poder corrompe o indivíduo; e, os cidadãos livres da exploração capitalista ficarão disponíveis para investir nas questões públicas. Os maximalistas priorizam a revolução, recusando qualquer tentativa experimental de autogestão, pelo fato de a considerarem incompatível com a economia de mercado, entendendo, assim, que a autogestão somente poderia se realizar quando abolida a propriedade privada.

Webler (2010) entende que a autogestão somente se torna possível, em termos de empreendimento, quando os trabalhadores exercem o controle dos meios e dos resultados da produção. Esse controle é explicitado no direito de participação nas decisões, na capacidade de qualificação constante e em sua autonomia para compreender os valores e objetivos organizacionais.

A adaptação do trabalhador ao sistema de autogestão requer esforços pessoais mediante processos educativos e organizacionais, especialmente em alguns aspectos, tais como: adequação à cultura e à história específica do grupo; envolvimento total com o trabalho, tanto na execução das tarefas quanto na gestão da organização; e, crítica e superação da formação autoritária e burocrática inculcada pelo ambiente social. (GUTIERREZ, 1997)

Esse último aspecto só alcança sucesso porque a realidade é essencialmente contraditória, ou seja, ao mesmo tempo em que se convive com políticas conservadoras e violentas, também há experiências progressistas, principalmente no campo da educação, da cultura e da sociabilidade espontânea, que incentivam a participação responsável, o amadurecimento moral e o autoconhecimento. Nesse sentido, as empresas autogeridas dependem do resgate desse espaço social, caracterizado por relações igualitárias e de respeito mútuo. O Quadro 3 oferece elementos para uma melhor compreensão acerca das questões relacionadas à adaptação do trabalhador, ao comparar os saberes da gestão capitalista com os saberes da autogestão operária.

<i>Categoria</i>	<i>Saberes da gestão capitalista</i>	<i>Saberes da autogestão operária</i>
Relação hierárquica	Há patrões e empregados, sendo estes subordinados àqueles.	A figura do patrão não existe, bem como as relações de dominação-subordinação.
Propriedade	Os patrões são proprietários dos meios de produção e os operários, da força de trabalho (mão de obra).	Os trabalhadores detêm a propriedade da força de trabalho e dos meios de produção, tornando-os associados de um empreendimento de autogestão.
Objetivo	O único objetivo é o lucro (mais-valia).	Objetivo é gerar trabalho e renda aos trabalhadores associados e estabelecer novas relações de trabalho – solidárias, coletivas, democráticas e autônomas.

Concepção de trabalho	A concepção desumanizada, servindo apenas para gerar mais-valia (lucro) aos patrões.	O trabalho agrega valor ao transformar matéria-prima em produtos que podem ser utilizados diretamente ou vendidos no mercado.
Programas de formação	Quando há plano de formação para os operários, está relacionado à profissionalização técnica.	Programas permanentes de formação política e técnica para os trabalhadores associados e suas famílias.
Relações entre os indivíduos	Os operários são estimulados ao individualismo e à competição entre si.	Os associados assumem relação de ajuda mútua e de valorização do empreendimento coletivo.
Tipo de gestão	A gestão da empresa está nas mãos do patrão e/ou de administradores.	A gestão do empreendimento é coletiva, na modalidade de autogestão operária.
Meios de comercialização	A comercialização dos produtos segue as leis de mercado, da oferta e procura, visando somente o lucro.	As cadeias produtivas organizadas em redes solidárias entre experiências autogestionárias são privilegiadas.
Decisões	Todas as decisões são tomadas pelo patrão e administradores.	Todas as decisões são tomadas com participação do conjunto de associados ou em conselhos representativos.
Remuneração	Operários são assalariados, de acordo com as Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) ou outro contrato social.	Associados fazem retiradas periódicas conforme os resultados econômicos obtidos.
Direitos	Sob as normas da CLT, os operários têm direito a férias, FGTS, 13º salário, licença maternidade, licença saúde, previdência social, dentre outros.	Como autônomos e donos do próprio empreendimento, os trabalhadores são orientados a estruturar fundos internos de solidariedade.

Quadro 3. Os saberes na gestão capitalista e na autogestão operária

Fonte: Adaptado de Webler (2010, p. 142-143).

A partir da compreensão dos saberes na autogestão operária, pode-se entender que os indivíduos deixam a condição de trabalho assalariado, onde apenas executam determinadas tarefas numa cultura de subordinação e sobrevivem à custa da mais-valia dos patrões, partindo para o exercício de uma posição de sujeitos. Passam a ser, ao mesmo tempo, trabalhadores e gestores de um empreendimento coletivo, cujos saberes vão ao encontro dos seus interesses, proporcionando novas experiências, diferentes daquelas vividas anteriormente. Assim, na transição para a autogestão, a adaptação do trabalhador assume maior importância no sentido de incorporar as novas e diferentes práticas. (WEBLER, 2010)

A melhor forma de implantação da participação autogestionária depende de um debate coletivo que considere as especificidades de cada caso, levando em conta as características culturais, tecnológicas e de mercado, dentre outras. Nesse contexto, a educação associativa se torna questão fundamental, que deve estar sempre presente nos empreendimentos autogestionários, direcionada às questões gerais e culturais relativas à administração da empresa e à aprendizagem técnica, conforme as funções desempenhadas e preparação específica para a autogestão. (GUTIERREZ, 1997)

A indicação de que um dos pontos da educação deve estar voltado às questões gerais e fundamentais da administração e conhecimentos das dinâmicas e tendências do mercado,

corroborar aquilo que Guillerme e Bourdet (1976, p. 41) observam em relação à autogestão quando afirmam que “é uma outra forma (e inclusive uma forma revolucionária) de administração, não deixando de estar vinculada à administração gerencial.” As características da autogestão e do cooperativismo, de modo geral, estão presentes nas diversas modalidades de empreendimentos da economia solidária, originados na livre associação de pessoas, conforme pode-se observar pela abordagem exposta na sequência.

3.3 Economia solidária

Economia solidária, segundo Gaiger e Laville (2009), é um conceito amplamente utilizado, com variadas acepções que orbitam em torno da ideia de solidariedade, contrastando com o individualismo competitivo característico do comportamento econômico padrão das sociedades capitalistas. Os princípios que caracterizam a economia solidária são conhecidos desde o advento do capitalismo industrial, no século XIX, quando ganharam impulso as iniciativas mutualistas, associativas e cooperativas, que serviram de base à experiência da economia social, em vários países do Norte e em alguns países do Sul. As atividades solidárias constituíram um modo de resposta de trabalhadores submetidos à proletarização diante da turbulência social causada pela revolução industrial. (VERONESE, GAIGER e FERRARINI, 2017)

Em relação às origens da economia solidária contemporânea, já nas primeiras décadas do século XX, a economia social europeia, que é citada como uma das origens da economia solidária atual, fez oposição às tendências de redução da economia capitalista ao princípio do mercado e à racionalidade da acumulação privada. A partir da década de 1970, com a crise de regulação keynesiana, que resultou no desequilíbrio social, surgiu uma série de experimentações sociais, proporcionando novo vigor às práticas associativas e de solidariedade econômica. Ao Norte, a economia social retomou seu movimento crítico e participativo enquanto que, simultaneamente, no Sul, surgiram ou se revitalizaram experiências análogas. (VERONESE, GAIGER e FERRARINI, 2017)

Essas manifestações de práticas associativas e solidariedade econômica no Norte e no Sul ocorreram em diferentes realidades e contextos, conforme descrevem Veronese, Gaiger e Ferrarini (2017, p. 91):

No contexto latino-americano, por exemplo, associações, grupos informais, cooperativas, empresas de autogestão, iniciativas locais no campo dos serviços sociais e de assistência a pessoas necessitadas, empresas sociais e finanças solidárias, além

de mecanismos correlatos de fomento e de organizações representativas, expandiram-se entre categorias sociais colocadas à margem dos sistemas convencionais de ocupação e renda, ou frustradas em suas aspirações individuais e coletivas.

No Brasil, o termo ‘economia solidária’ ganhou expressão e oficialidade a partir dos anos 1990, quando surgiram iniciativas econômicas reconhecidas por sua natureza associativa e suas práticas cooperativas e autogestionárias. Com a sua expansão, a economia solidária passou a englobar várias categorias sociais e diversos modos de organização, dentre os quais: unidades informais de geração de renda; associações de produtores e consumidores; sistemas locais de troca; comunidades produtivas autóctones; e, cooperativas, dedicadas à produção de bens, à prestação de serviços, à comercialização e ao crédito. (VERONESE, GAIGER e FERRARINI, 2017)

As experiências relacionadas à economia solidária têm por característica algum grau de socialização dos meios empregados na atividade econômica, dispositivos de cooperação no trabalho, gestão democrática e participativa e envolvimento em ações mais ampliadas, sempre a partir do entorno dos empreendimentos. Gaiger e Laville (2009), entendem que, quando estendida ao seu entorno, a solidariedade estimula sistemas ampliados de reciprocidade, nos quais as vivências concretas de gestão do bem comum conferem um novo valor às noções de justiça e de interesse público. Esse sentido alternativo depende de a economia solidária responder de forma simultânea a requerimentos econômicos e da promoção de experiências significativas de trabalho, conduzidas pela equidade e por laços sociais de cooperação e participação. (GAIGER e CORRÊA, 2011)

No esforço de esboçar uma definição mais objetiva, pode-se dizer que os empreendimentos econômicos solidários (EES) são sociedades que desempenham atividades econômicas de produção, comercialização, financiamento e consumo e que são geridas democraticamente pelos trabalhadores que dela participam. Para Suarez (1992, p. 129) “*la primera motivación que impulsa a la comunidad a conformar este tipo de instituciones, en oposición al interés económico de las anteriores, es el hombre y no el dinero como centro de atención y objeto de existir.*”

Na compreensão desse autor, em tal tipo de empreendimento estão inseridas as cooperativas, os fundos de empregados, as associações e outras instituições que, não tendo o lucro por objetivo primeiro, prestam serviços aos seus associados. Complementa afirmando que esse grupo de organizações é cada vez mais importante no contexto econômico e social de qualquer país “*por su dimensión, versatilidad, proyecciones y efecto socioeconómico, ha*

venido en forma espontanea y paulatina constituyendo lo que ha dado en llamarse el sector de la economia solidaria.” (p. 129)

A economia solidária surge fortemente associada a uma crítica de que grande parte das experiências econômicas pautadas em princípios não capitalistas – sendo as cooperativas sua maior expressão – acabavam se adaptando ao mercado competitivo e reproduzindo a lógica mercantil. Portanto, em relação à inserção das cooperativas no campo da economia solidária, Gaiger (2013) argumenta que sobre isso paira um dissenso, o que não é de surpreender, “quando se tem em vista que a história do cooperativismo foi motivada por aspirações, projetos e concepções diferentes, nos quais radicam avaliações contrastantes sobre seu sentido e suas virtudes.” (p. 212) Em razão disso, o surgimento de cooperativas populares no âmbito da economia solidária, em um período de flexibilização das relações de trabalho e do predomínio do cooperativismo empresarial voltado aos resultados, não as isentaria de diferentes interpretações e de suspeitas, que seriam atenuadas apenas com o decorrer dos fatos e das pesquisas.

Paralelamente ao domínio capitalista, desde o século XIX, estratégias associativas e cooperativas buscam assegurar melhores condições de vida aos trabalhadores por meio de formas distintas da racionalidade estrita do capital em relação à produção de bens, à organização do trabalho e à circulação de riqueza. Essa estratégia histórica dos trabalhadores é reeditada pela economia solidária, “vinculada umbilicalmente ao movimento operário em seus primórdios, mas dele posteriormente cindida em muitos lugares, por óbices políticos mais do que por singularidades supostamente irreduzíveis.” (GAIGER, 2013, p. 212)

Os empreendimentos da economia solidária (EES) compreendem as diversas modalidades de organização econômica que têm origem na livre associação dos trabalhadores e são baseadas em princípios de autogestão, cooperação, eficiência e viabilidade. Esses empreendimentos apresentam-se sob a forma de grupos de produção, associações, cooperativas e empresas de autogestão, combinando as atividades econômicas com ações voltadas à educação e à cultura, valorizando o sentido da comunidade de trabalho e compromisso social com a comunidade onde estão inseridos. (GAIGER, 2009)

Para Gaiger (2013), na década de 2000 houve muitas iniciativas com o objetivo de promover a economia solidária como um instrumento de geração de renda e coesão social. Isso a transformou em objeto de políticas públicas específicas e de programas transversais. De acordo com esse autor, atualmente o campo da economia solidária pode ser analisado a partir de quatro segmentos principais: 1) *empreendimentos solidários*, caracterizados por atividades econômicas de produção, prestação de serviços, comercialização, finanças e consumo; 2)

organizações civis de apoio à economia solidária, envolvendo organizações não governamentais, universidades, entidades sindicais e organismos de pastoral social, que atuam de forma pioneira desde os anos 1980; 3) *órgãos de representação e articulação política*, envolvendo diversos segmentos no âmbito dos movimentos sociais, das incubadoras, dos gestores públicos, das entidades de crédito solidário, das redes de troca, dentre outros; e 4) *organismos estatais*, que estão à frente de programas públicos de economia solidária.

No Brasil, estes empreendimentos assumem diferentes formatos jurídicos. De acordo com dados do segundo mapeamento de economia solidária, conduzido por Gaiger & Grupo Ecosol (2014), cuja coleta de dados refere-se ao ano de 2013, 60% dos empreendimentos econômicos solidários assumem a forma de associações, 30,5% são informais, 0,6% são sociedades mercantis e 8,9% são cooperativas. Mapeamento semelhante realizado no Rio Grande do Sul, em duas fases (fase 1 em 2010; fase 2 em 2013), indica que “um pouco mais da metade (52%) dos EES é de grupos informais, 30% de associações, 16% de cooperativas e 2% sociedades mercantis, ou seja, empresas solidárias.” (SESAMPE-DIFESOL, 2013, p. 7)

As empresas de autogestão, segundo Gonçalves (2005), são aquelas que frequentemente nascem do fracasso de uma empresa anterior, pressupondo a existência de uma atividade econômica já organizada e que passa a ser comandada pelos trabalhadores que dela faziam parte como empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Quando se refere às empresas de autogestão, Gutierrez (1997) afirma que são experiências que refletem o conflito tradicional entre capital e trabalho e que propõem uma solução tão difícil quanto fundamental para construir uma sociedade mais justa, igualitária e fraternal. Nesse sentido, a empresa autogerida deve conciliar os objetivos de uma empresa tradicional com as especificidades da autogestão, priorizando sempre os seus membros ao possibilitar-lhes crescimento intelectual, moral e financeiro, num ambiente em que não tenham receio de se expor ao participar da construção discursiva da vontade coletiva.

No Brasil, a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão (Anteag), criada no ano de 1994 com objetivo de representar e assessorar as empresas de autogestão que estavam se formando na época, e também impulsionar novas formações, considera empresa de autogestão, segundo Verardo (2003, p. 59) “os empreendimentos econômicos cuja gestão é exercida democraticamente pelos trabalhadores, organizados sob a forma de responsabilidade limitada, sociedade anônima ou sociedade cooperativa.” Além disso, esses empreendimentos precisam cumprir, de modo cumulativo, nove requisitos:

- 1- inacessibilidade das quotas-parte ou ações do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

- 2- direito do trabalhador de votar e ser votado para qualquer cargo, inclusive de direção, com cada membro tendo direito a apenas um voto;
- 3- controle do poder de decisão e da gestão da empresa pelos trabalhadores, com participação direta e indireta nas decisões;
- 4- diferença entre a maior e a menor remuneração dos trabalhadores autogestionários não superior a seis vezes (excepcionalmente, havendo necessidade, essa diferença não pode atingir mais que 3% do total de trabalhadores, e deve ser aprovada em assembleia específica para esse fim);
- 5- proibição de contratação de outros trabalhadores a não ser que o número da contratação seja inferior a 1% dos trabalhadores cooperados ou associados;
- 6- existência de mecanismos democráticos de gestão e definição em assembleia, de questões como política de remuneração, política disciplinar, política de recursos humanos, formas de organização da produção e destino dos resultados e excedentes;
- 7- adoção dos princípios de autogestão: tomadas de decisão democráticas e coletivas, transparência administrativa, solidariedade e fraternidade entre os companheiros, valorização das pessoas e cidadania;
- 8- resgate dos conceitos de eficiência e qualidade, não limitados aos benefícios materiais, mas também à eficiência social e à qualidade de vida; e
- 9- desenvolvimento integral que busca sustentabilidade, justiça social e econômica, responsabilidade ambiental e democracia não apenas social, mas também econômica.

Observando-se os requisitos descritos e outras características e princípios das empresas de autogestão elencadas, nota-se a similaridade entre estes e os valores e princípios do cooperativismo. Entende-se que o cumprimento desses requisitos permite que os princípios da autogestão sejam efetivamente colocados em prática. Isso é importante para que os empreendimentos que nascem autogestionários não se tornem simples empresas adaptadas às regras do capitalismo e deixem de ser uma alternativa a esse sistema.

Para que isso se viabilize, é fundamental que as empresas de autogestão tenham uma consistente fundamentação ideológico-doutrinária, com seus valores, princípios, normas e sua visão da sociedade e do sistema econômico alternativo e emancipatório a construir. Considerando que as empresas de autogestão frequentemente têm sua constituição a partir do encerramento das atividades de uma empresa anterior, sendo conhecidas como empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs), na sequência são destacadas algumas de suas características.

3.4 Empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs)

O movimento de recuperação de empresas surge em meio a situações de crises terminais, que podem ser caracterizadas como recuperação judicial, falências, passivo milionário, abandono pelos proprietários, ruptura dos contratos de trabalho e dívidas salariais prolongadas, dentre outras ameaças à continuidade das atividades. A partir desse cenário ocorre a reação dos trabalhadores no intuito de manter as atividades e preservar postos de trabalho. Em geral, as ERTs optam pelo formato jurídico de cooperativas e desempenham atividades de pequeno, médio ou grande porte, tendo a participação de mais de 20 associados. É um tipo de empreendimento no qual os donos são ao mesmo tempo os trabalhadores, que aportam o capital com o objetivo de utilizar e desenvolver suas possibilidades de trabalho na mesma empresa. (FAJN, 2009)

Em situações como essas, a principal preocupação dos trabalhadores é a preservação dos seus postos de trabalho e esse movimento para a recuperação busca impedir o esvaziamento das empresas pelos patrões, que, em muitas ocasiões, têm a ideia de transferi-las para outro local, onde continuariam as atividades, enquanto “deixam a casca vazia” das instalações aos credores, dentre os quais estão os trabalhadores. Essas são as consideradas falências fraudulentas, “comuns em épocas de crise, e que, às vezes, dão certo graças ao ‘segredo do negócio’ que oculta dos fornecedores, financiadores, clientes e naturalmente dos próprios empregados a verdadeira situação de descalabro do negócio.” (SINGER, 2011, p. 8)

Assim, a ERT, caracterizada como empresa de autogestão, constitui uma forma especial de cooperação, de caráter empresarial, mas com características específicas, dentre as quais: a inclusão de pessoas com interesses comuns e convergentes; as pessoas que ali trabalham são denominadas membros ou sócios; os objetivos buscados são socioeconômicos, representados pelo emprego, ingresso de recursos financeiros e participação nas decisões; as ações são realizadas e coordenadas de forma empresarial; supõe atividades conscientes dos participantes como forma de ação comum e coordenada na busca de objetivos comuns; e, as funções de aporte de capital e execução das atividades de produção são realizadas pelos mesmos sujeitos. (VELASQUEZ, 1977)

Para alcançar seus objetivos, a ERT, como qualquer outra, necessita de recursos econômicos, o que pressupõe um financiamento adequado. No contexto de uma economia de mercado, predominantemente capitalista, o financiamento dos meios de produção necessita, em geral, de aportes por parte dos sócios. Ou seja, para conseguir financiamento externo, a ERT

deve contar com uma base de capital próprio, que será buscado, em última instância, dos associados.

Pelo fato de aportar recursos econômicos e trabalho, os associados têm o direito de decidir como usar esses meios econômicos. Por outro lado, o conceito de aporte de capital implica necessariamente no conceito de responsabilidade, de garantia no que diz respeito a terceiros, o que determina que os fundos da ERT tenham o caráter de garantia para cobrir eventuais perdas. Segundo Gonçalves (2005), os atos constitutivos dessas empresas devem prever a existência de mecanismos democráticos de gestão e a definição em assembleia de questões como política disciplinar, política de saúde e previdência, formas de organização da produção e destinação solidária dos resultados.

É considerada ERT a unidade econômica, produtiva ou de serviços, que passa por um processo no qual a gestão privada é substituída pela gestão coletiva dos seus antigos empregados. No decorrer desse processo, os trabalhadores tomam o controle da produção ou a atividade econômica, seja devido ao abandono da empresa por parte dos patrões, seja pelo encerramento das atividades causado por motivos diversos. Esse controle das atividades é buscado principalmente para que os postos de trabalho sejam mantidos. (RUGGERI, 2014)

Essas empresas fazem parte de um grupo heterogêneo de unidades produtivas ou de serviços que tenham passado por graves processos de falência ou fechamento e que têm suas atividades retomadas sob a condução dos empregados com base no trabalho cooperativo de gestão autônoma e democrática. Algumas experiências ocorridas na Argentina serviram de exemplo, quando, ao final dos anos 1990 e início dos anos 2000, um expressivo número de empresas foram recuperadas por seus empregados, mantendo-as em atividade e defendendo os postos de trabalho. Nesse contexto foi iniciado um conjunto de processos sociais, dinâmicas políticas, estratégias jurídicas e desenvolvimento econômico que evidenciou a complexidade e riqueza dessas experiências. (FAJN, 2009)

Para Ruggeri (2014), a particularidade do movimento iniciado na Argentina foi chamar a atenção mundial sobre esse tipo de processo, possibilitando que a denominação 'empresa ou fábrica recuperada' tenha sido adotada em outros países, como Brasil, Uruguai e Venezuela, dando à problemática um caráter internacional. O movimento argentino se mantém como o mais profundo e numeroso, tendo não apenas se consolidado, como continua crescendo, demonstrando claramente que se converteu em uma prática dos trabalhadores frente à possibilidade de perder o emprego pelo fechamento da sua fonte de trabalho. (RUGGERI, 2014)

Fajn (2009) argumenta que talvez esse elemento deflagrador tenha sido a maior coincidência encontrada no conjunto de empresas que passaram pelo processo de recuperação,

mesmo que posteriormente as dinâmicas políticas e as estratégias utilizadas tenham contemplado diferentes posições políticas e ideológicas. Essa iniciativa de recuperação das empresas obteve maior visibilidade pública e repercussão, na medida em que os meios de comunicação de massa e a mídia alternativa passaram a difundir-la, uma vez que, sem alternativas, os trabalhadores optaram pela ocupação e tomada. Essas ações foram acompanhadas pela organização de acampamentos às portas das empresas, pelo bloqueio de estradas, e por outras ações diretas, como a custódia de máquinas, ferramentas e mercadorias, como forma de evitar a possibilidade de esvaziamento das empresas.

Em relação à forma jurídica utilizada nas experiências de empresas recuperadas na Argentina, exemplo seguido no Brasil, predomina o formato de cooperativa, que resulta ser o mais adequado para a gestão coletiva dos trabalhadores. No entanto, “o fundamental é a forma coletiva de gestão, não a figura jurídica ou o tipo de organização empresarial, mesmo reconhecendo que a cooperativa é a norma hegemônica.” (RUGGERI, 2014, p. 5)

A recuperação das empresas configura um momento de refundação, quando os trabalhadores encarregam-se das atividades, geralmente em situações desfavoráveis e traumáticas, iniciando um novo ciclo organizacional. Nesse momento de refundação assumem grande importância os laços construídos entre os trabalhadores nas práticas coletivas e aprendizagens incorporadas durante o processo, possibilitando a continuidade de um novo modelo de eficiência organizacional. (FAJN, 2009)

Ao analisar as relações e inter-relações entre os temas supra tratados, percebe-se que são iniciativas de associação econômica entre iguais, em que predominam a valorização das pessoas e os aspectos relacionados à gestão democrática e solidária. Essas iniciativas têm origem em um sistema econômico imperfeito e são alternativas para buscar uma melhor distribuição dos recursos oriundos do trabalho e do capital, dando origem a novas formas de produção, intercâmbio e consumo.

Nesse contexto de busca de alternativas ao sistema econômico predominante, surgem novos modelos de organizações, que aspiram a um ideal de democracia econômica e gestão coletiva, onde os trabalhadores exercem o controle dos meios e dos resultados da produção, incorporando novas e diferentes práticas como donos e gestores dos empreendimentos. A economia solidária, ao contemplar laços sociais de cooperação e participação, absorve essas práticas cooperativas autogestionárias, buscando alcançar algum grau de socialização dos meios empregados na atividade econômica, como forma de proporcionar melhores condições de vida aos trabalhadores.

No campo da economia solidária, entre os diversos modos de organização que dele fazem parte, encontram-se as empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs), que surgem em situações de crise terminal e têm por objetivo principal a manutenção dos postos de trabalho que seriam extintos pelo encerramento das atividades da empresa anterior. Para a operacionalização dessas empresas, que são classificadas como autogestionárias, o formato jurídico predominante é a constituição de cooperativas, que devem (ou deveriam) seguir os princípios do cooperativismo e da autogestão. A questão é que o cumprimento desses princípios nem sempre acontece, pois muitas dessas cooperativas adquirem ‘aspecto autogestionário’, mas na verdade são cooperativas empresariais, que objetivam primeiramente a eficiência e o resultado econômico, sob o argumento de que este é que possibilita o atendimento adequado das necessidades dos associados.

Como se vê, os temas tratados neste capítulo estão estreitamente articulados, especialmente no que se refere às questões relacionadas à gestão coletiva dos empreendimentos, à organização do trabalho e à geração de renda para seus associados. Essas ações e iniciativas cooperativistas, vistas como alternativas ao sistema econômico predominante têm, por objetivo final, proporcionar melhores condições de vida aos trabalhadores como forma de inserção socioeconômica.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL E EFICIÊNCIA NAS COOPERATIVAS

As cooperativas possuem diversas variáveis e especificidades, notadamente no que se refere aos valores e princípios cooperativistas, que alteram significativamente seus elementos organizacionais. Neste capítulo aborda-se a cultura organizacional e a eficiência nas organizações cooperativas. Ao tematizar a cultura organizacional, abrange-se conceitos e variáveis que a compõem e descreve-se as mudanças culturais que podem ocorrer em ambientes de transformação organizacional. Ao tratar da eficiência, reporta-se aos aspectos conceituais presentes nas organizações em geral e focaliza-se os modos como se apresenta e desenvolve nas organizações cooperativas.

4.1 Cultura organizacional: conceitos e variáveis

As organizações podem ser definidas como coletividades que combinam agentes sociais e recursos materiais, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente, potencializando a força desses agentes e convertendo-se em terreno preferencial das ações cooperativas e coordenadas. Ao analisar as organizações, observa-se que cada uma constitui um microcosmo social, cujo espaço não é povoado por indivíduos, mas por relações sociais onde esses indivíduos se configuram como agentes coletivos, em permanente interação social.

Para Srour (2012, p. 81) “qualquer organização expressa e pratica representações mentais, gera e padroniza mensagens cognitivas, sem o que não teria a coesão necessária para funcionar e se transformaria em uma Torre de Babel.” Observe-se também que toda organização possui uma infraestrutura material, representada por instalações e equipamentos e que opera de acordo com uma dada divisão do trabalho e mecanismos de substituição de pessoal; um sistema de poder, provido de mecanismos específicos para o exercício do mando; e um universo simbólico, representado pelos saberes e padrões culturais inculcados e praticados pelos agentes sociais.

A cultura organizacional reflete as representações imaginárias que uma organização cultiva. Essas representações identificam quem é quem, demarcam práticas nem sempre explícitas, impõem procedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos e exigem cautela e aprendizagem de todos os membros. Mesmo que moldada pelas representações imaginárias e simbólicas, pelas imagens e pelas ideias, cada cultura organizacional configura relações de saber que se conjugam e simultaneamente articulam agentes coletivos no plano da moldagem e da apropriação das consciências e no plano da transformação dos signos em mensagens cognitivas. (SROUR, 2012)

Nesse sentido, as expressões mentais estão entranhadas nas práticas cotidianas refletindo não só linguagens, mas também convicções sociais e saberes, de formas variadas, tais como: princípios, valores e normas morais, conhecimentos, técnicas, expressões estéticas, tabus, crenças, estilos, memórias, códigos verbais e não verbais, tradições, usos, costumes, convenções sociais, regras de etiqueta, protocolos, estereótipos, clichês, preconceitos, dogmas, mitos, lendas, imagens, superstições e fetiches. As culturas organizacionais podem ser compreendidas sob quatro campos do saber, que são domínios específicos do universo simbólico: a ideologia, a ciência, a arte e a técnica. (SROUR, 2012).

O *saber ideológico* é composto de evidências doutrinárias, mensagens ou discursos especulativos que não formulam problemas, apenas enunciam soluções ou respostas prontas. O

saber científico refere-se a um conjunto de conhecimentos sobre as realidades natural, social e psicológica, estabelecendo um sistema ordenado e coerente de proposições que descrevem e explicam os fenômenos a partir de resultados experimentais ou laboratoriais, raciocínios lógicos e matemáticos ou de regularidades históricas criteriosamente rastreadas. O *saber artístico*, fruto da inspiração e da imaginação, é constituído pelas criações da sensibilidade e pelas expressões estéticas, além de abranger outras manifestações culturais de caráter lúdico, como os lazeres, os esportes e o entretenimento. Por fim, o *saber técnico* é constituído por um conjunto de processos que procuram adequar os meios que estão disponíveis aos fins que se pretende alcançar, com o uso de regras e procedimentos.

A cultura organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam. Confere sentido aos discursos e às práticas. Especifica a identidade da organização construída ao longo do tempo. Serve de chave para distingui-la de outras organizações. Aliás, quando ocorrem fusões, aquisições ou incorporações de empresas, sob fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser, as culturas organizacionais gritam de tão diversas que são. Reagem também quando, sob o aguilhão da concorrência, irrompe a necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo. Nessa hora, um “choque cultural” acontece. Seu refluxo desorienta os agentes, coloca as atividades do dia a dia em compasso de espera, chega a deflagrar agudas resistências, como se fossem fraturas expostas, pondo a nu os padrões culturais que os anos cristalizaram. (SROUR, 2012, p. 136)

A cultura organizacional constitui sistemas de referências simbólicas que delineiam as ações dos seus membros, contribuindo para a coesão da organização, formando um conjunto de soluções relacionadas à sua sobrevivência, manutenção e crescimento. Para Freitas (1999) os aspectos culturais, em especial aqueles relacionados a valores, histórias, heróis e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no cotidiano das empresas de qualquer porte. Essa autora entende a cultura organizacional da seguinte forma:

Primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 1999, p. 97)

Por meio da cultura organizacional é que se definem maneiras próprias de conduta e comportamento em relação ao ambiente interno e externo à organização. Mobilizando-se esses elementos, procura-se motivar e comprometer os seus membros em busca de melhores resultados. No entanto, a organização é também espaço de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada, e por isso, nem sempre a cultura organizacional consegue assegurar

o alcance integral dos objetivos propostos. Então, uma das suas principais funções é promover a adesão de indivíduos e grupos.

Esses grupos, classificados como subculturas na organização, possuem seus próprios modos de representação, sua maneira de ver a vida dentro da organização, suas percepções e experiências comuns. Essas subculturas têm, em si mesmas, um valor pedagógico, posto que em qualquer grupo humano há um conjunto de normas e regras, um patrimônio de experiências comuns, de ações, de respostas aos acontecimentos, que lhes permite esboçar um enfoque relativamente unificado da realidade. (THÉVENET, 1992) As forças que criam as subculturas organizacionais derivam da cultura tecnológica e ocupacional da função, uma vez que os novos membros, embora estejam socializados na cultura básica, trarão outras suposições culturais derivadas da formação educacional e da associação com a comunidade ocupacional.

A cultura organizacional também altera a noção de território na empresa. O território, objeto de conflitos e disputas, é um conceito mais psicológico do que físico, e está ligado às áreas de influência e aos seus símbolos de status, não apenas pelo poder conferido ao cargo, mas igualmente pelas relações, contatos e informações privilegiadas a que os ocupantes têm acesso. Enquanto propriedade da pessoa, o território comporta uma apropriação e uma identidade pessoal e social. Ao ampliar a ideia de território, a cultura organizacional vincula o território não à unidade onde o indivíduo exerce suas funções, mas à empresa como um todo, não havendo diferenças quando se é um dos membros da família. (FREITAS, 1999)

A forma como os elementos que constituem a cultura organizacional funcionam, a sua descrição e as mudanças de comportamento que provocam, permitem um tratamento mais adequado ao tema. Os elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, na qual a transmissão dos significados se dá como algo aceito, sugerindo, de certo modo, um caráter hipnótico, onde se adere a mensagens e comportamentos convenientes e se repassa de forma espontânea aos demais membros. Os elementos mais importantes na constituição da cultura organizacional são os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas, e a comunicação. (FREITAS, 1991)

Os *valores* formam o âmago da cultura organizacional e têm importante influência nas organizações, uma vez que proporcionam a seus membros o sentimento de pertencimento, porque a vida na organização significa algo para eles. Freitas (2012, p. 16) compreende os valores como “aquilo que é importante para a organização e devem ser considerados guia para o comportamento organizacional no dia-a-dia.” De forma geral, os valores são definidos para durar, mas podem ser modificados e ajustados às novas demandas que ocorrem no contexto organizacional. Assim, os valores indicam quais questões são prioritariamente observadas pela

organização e desempenham papel importante na comunicação do que se pode esperar da mesma.

As *crenças e pressupostos* são usados para expressar aquilo que é tido como verdade na organização e, sendo vistos dessa forma, se tornam inquestionáveis e naturais. Freitas (1991, p. 19) observa que “quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo [...] e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida”.

Os *ritos, rituais e cerimônias* podem ser vistos como exemplos de atividades planejadas que tornam a cultura organizacional mais tangível e coesa, na medida em que comunicam de forma clara os padrões de comportamento aceitáveis na organização e chamam a atenção para o modo de execução dos procedimentos, além de fornecerem aos membros um senso de segurança e identidade comum. As *estórias*, consideradas como narrativas que têm por base eventos ocorridos que passam informações sobre a organização, reforçam o comportamento ajustado ao ambiente e têm importante papel na consolidação da cultura organizacional. Os *mitos*, por sua vez, estão relacionados a estórias consistentes com os valores organizacionais, mas que não são sustentadas por fatos.

Os *tabus* cumprem também “um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido” (FREITAS, 1991, p. 30). A partir dessa interpretação pode-se associar o tabu a algo sagrado, uma vez que as proibições teriam o sentido de proteger a ordem na organização e limitar possíveis excessos, assegurando que os valores e normas estabelecidos sejam efetivamente realizados.

Os *heróis* estão relacionados ao empreender, uma vez que personificam a força da organização e, em geral, são responsáveis pela sua criação. Na organização, os heróis têm, dentre outras funções, a de tornar o sucesso alcançável ao transmitir confiança e demonstrar persistência, fornecer modelos de comportamento, simbolizar e preservar o que a organização tem de especial, estabelecer padrões de desempenho e motivar os membros.

As *normas* indicam que toda cultura tem seu modo de realizar as coisas e, em razão disso, influenciam o comportamento dos membros da organização na medida em que determinam recompensas, confronto ou punições quando há violação das mesmas. Para Freitas (1991), as normas são definidas por meio dos demais elementos culturais, entendendo que a sua escolha é precedida pelas crenças e pressupostos, pela avaliação de valores que são importantes para a organização, pelos ritos, rituais, estórias, mitos, heróis, tabus e a partir disso são veiculadas através de sistemas formais de comunicação.

Por último, o *processo de comunicação*, elemento inerente às organizações, já que as mesmas existem graças às atividades a ele relacionadas e que são representadas pelas trocas de mensagens (formais ou informais), e transações simbólicas por meio de verbalizações e comportamentos não-verbais. O fortalecimento da cultura da organização deve muito à rede de comunicação informal e às transações simbólicas, que podem reforçar as crenças e os valores básicos, transmitindo e interpretando informações para os seus membros.

Para Fleury (1996, p. 24), “o processo de comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.” Então, o mapeamento do sistema de comunicações (caracterizado pelos meios, instrumentos e veículos) e a relação entre aqueles que se comunicam, são fundamentais para a apreensão desse universo simbólico e possibilita identificar as relações entre as categorias, grupos e áreas da organização.

4.1.1 Mudança da cultura na organização

A mudança da cultura é considerada a parte mais difícil de uma transformação organizacional, uma vez que se busca um novo direcionamento e uma nova forma de realizar as atividades, considerando novos e diferentes valores, símbolos e ritos. Freitas (1991) entende que, como se trata de algo que, reconhecidamente, é difícil de mudar, e quando isso ocorre, a cultura organizacional provoca sentimentos de desorientação coletiva, revelando a extensão que afeta o comportamento das pessoas, e quanto podem estar internalizados os seus mecanismos de controle. Além disso, o envolvimento dos indivíduos com a organização “invade outras instâncias privadas do indivíduo a ponto de ele se questionar ‘Quem sou eu agora?’ por estar vivenciando uma mudança na esfera do trabalho.” (p. 120)

Em face dessa dificuldade, para Freitas (1991), um processo de mudança deve incluir: o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior; o treinamento de novos valores e padrões comportamentais; a construção de símbolos tangíveis da nova situação; e a garantia de que os postos de trabalhos estão assegurados nesse processo de transição. Outro ponto importante nesse processo é a mudança do comportamento das pessoas para que não fiquem apegadas aos valores e crenças anteriores, cujos pressupostos não mais se confirmam, e percebam que a mudança é necessária. Quando essa percepção não ocorre

por parte daqueles que resistem aos novos padrões de crenças e valores, o desligamento da organização, voluntário ou não, pode ser a solução. Ou seja, comprometer-se com a mudança significa aceitar a nova forma de envolvimento com a organização.

A questão é mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais, uma vez que nesses casos, as resistências são mais significativas. Os momentos de crise são importantes para alavancar mudanças na cultura organizacional, já que nos períodos de estabilidade as resistências a alterações são muito mais fortes, onde vigora o pensamento 'para que mudar se está dando certo'. As crises podem ser provocadas tanto por fatores externos, em termos políticos e econômicos, ou internos, face ao surgimento de novas lideranças, por exemplo, e são percebidas de modos diferentes no âmbito da organização, tanto no diagnóstico quanto na compreensão de necessidade de mudança. Isso acontece porque mudanças sugerem rupturas e transformações, o que sempre acarreta riscos, especialmente, a ameaça de alterações nas relações de poder. (FLEURY, 1996)

Um dos mecanismos de mudança cultural identificado por Schein (2009) diz respeito à reorganização e ao renascimento, que ocorrem quando uma organização condutora de uma determinada cultura é destruída fisicamente ou encerra suas atividades e uma nova organização passa a operar e construir uma nova cultura. Em geral, esse processo é traumático, não sendo utilizado como estratégia deliberada, mas pode ser relevante se a sobrevivência econômica estiver em risco.

Nesse processo, um dos pontos críticos em relação à formação da nova cultura é a ideia de que certos aspectos nos grupos são compartilhados ou assumidos em comum, tais como: regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem; normas, valores e princípios articulados; regras implícitas, não escritas e difundidas por toda a organização; significados compartilhados; e, símbolos de integração representados nas formas pelas quais os grupos se desenvolvem.

Pode-se, então, compreender a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, que agrega os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos de seus membros e conduz à formação de padrões que serão compartilhados e apreendidos por todos os sujeitos do grupo.

4.1.2 Níveis de cultura organizacional

A cultura, segundo Schein (2009), pode ser analisada em diferentes níveis, que formam a sua essência e variam de manifestações conscientes e tangíveis aos pressupostos básicos,

inconscientes e profundamente inseridos nas organizações. Entre esses níveis localizam-se várias crenças, valores, normas e regras de comportamento que são assumidos e mobilizados pelos indivíduos como forma de retratar a si e aos outros. Esse autor utiliza alguns dos elementos constituintes da cultura organizacional para determinar três níveis, que no seu entendimento são representados pelos artefatos, pelas crenças e valores, e pelos pressupostos básicos.

Os *artefatos* se referem às estruturas e processos organizacionais visíveis que inclui os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar, tais como o ambiente físico e sua arquitetura, linguagem, tecnologia, produtos, criações artísticas, estilo de vestir, modos de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias sobre a organização, listas explícitas de valores, rituais e cerimônias observáveis. Para fins de análise da cultura, os artefatos incluem também os processos organizacionais, por meio dos quais o comportamento torna-se rotineiro, e elementos estruturais, tais como patentes, descrições formais sobre como a organização funciona, gráficos e diagramas organizacionais.

Este nível de cultura é fácil de ser observado e difícil de ser decifrado. Quem observa pode descrever o que enxerga e sente, porém, não consegue reconstruir sozinho o que aquilo significa em um determinado grupo ou se reflete importantes pressupostos ocultos. Assim, é perigoso tentar interpretar os pressupostos dos artefatos de forma isolada porque, inevitavelmente, essa interpretação será uma projeção dos próprios sentimentos e reações.

Serve como exemplo a visão de uma organização cuja configuração é muito informal. Nesse caso, pode-se interpretá-la como ineficiente se a experiência que se tem está baseada na pressuposição de que informalidade significa pouca atenção ao trabalho. Por outro lado, ao observar-se uma organização muito formal, pode-se interpretar como falta de capacidade de inovação, se a experiência que se tem está baseada no pressuposto de que formalidade significa burocracia e engessamento. Assim, se o observador participa do grupo tempo suficiente, gradualmente os significados dos artefatos vão se tornando mais claros. (DIAS, 2013)

As *crenças e valores* assumidos por qualquer grupo refletem as crenças e valores originais de alguém e algumas suposições próprias sobre o que é certo ou errado, até que o grupo assuma alguma ação conjunta e seus participantes observem o resultado dessa ação. Se o grupo é convencido pela liderança a agir de acordo com suas crenças e isso se apresenta como uma solução ao problema, as pessoas têm uma percepção compartilhada do sucesso, iniciando um processo de transformação cognitiva. Inicialmente será transformado em crença ou valor compartilhado, evoluindo para uma pressuposição compartilhada. Há situações em que os

valores não passam por essa transformação, como no caso de a solução apresentada não responder às exigências para o enfrentamento do problema.

Por ocasião da criação de um grupo ou quando algumas situações problemáticas são enfrentadas, a primeira solução proposta reflete o pensamento de pessoas que possuem pressupostos sobre o que é certo ou errado, sobre o que poderá funcionar para a situação, ou não. Essas pessoas, cujos pensamentos prevalecem e que influenciam o grupo na abordagem do problema, mais tarde serão identificadas como líderes ou fundadores. Entretanto, o grupo, como tal, ainda não possui conhecimentos compartilhados porque seus membros até então não praticaram nenhuma ação comum que fizesse frente ao problema.

Quando isso acontece, deve-se compreender que apenas valores que são suscetíveis de validação física ou social e que continuam a funcionar na solução de problemas serão transformados em pressupostos. E, ainda, que os valores são os elementos menos controláveis (ao lado da estética e de assuntos morais), por isso pode não haver possibilidade de testá-los na íntegra. Nesses casos, o consenso por meio de uma validação social é possível, porém, não ocorre de forma automática, ou seja, certos valores somente serão confirmados pelas experiências sociais compartilhadas de um grupo, em relações internas onde serão testados se funcionam ou não. (SCHEIN, 2009)

Os *pressupostos básicos* têm a ver com as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros e, em geral, representam um grau de consenso face ao resultado de sucesso repetido no processo de implementação de certas crenças e valores. As suposições básicas são difíceis de mudar, pois a tendência é de que não sejam debatidas ou confrontadas, posto que isso poderia desestabilizar o ambiente organizacional.

A cultura, vista como um conjunto de pressupostos básicos que definem o significado das coisas e indicam ações a manifestar frente às diversas situações apresentadas, permite, uma vez que esse conjunto seja desenvolvido, a convivência harmoniosa com outras pessoas que compartilham dos mesmos pressupostos. Ao contrário, nas situações em que diferentes pressupostos básicos operam, a convivência pode ser muito desconfortável, em razão da dificuldade ou impossibilidade de compreensão e interpretação das ações realizadas por outros. (DIAS, 2013)

Schein (2009) entende que qualquer cultura de grupos pode ser estudada por meio desses três níveis. É importante, porém, decifrar os padrões dos pressupostos básicos em operação nas organizações, sob o risco de não se conseguir interpretar os artefatos de modo correto ou quanto creditar aos valores e crenças. Ou seja, os pressupostos básicos formam a essência de uma

cultura e identificando-os, maior será a probabilidade de interpretar corretamente os artefatos e dar o crédito adequado aos valores e crenças na organização.

4.1.3 A cultura organizacional nas cooperativas

A cultura organizacional nas cooperativas não pode ser compreendida sem a incorporação de questões relacionadas aos valores e princípios cooperativos, devido à especificidade dessas organizações. Sabe-se que a cultura organizacional ajuda a dar sentido àquilo que se faz e à maneira como é feito, e em face disso, tem importante influência na atuação da organização.

A cultura é referida como um sistema de conhecimentos, ideologias, valores, normas e rituais que são adotados nas organizações. É nesse sentido que os valores e princípios cooperativos estão intimamente relacionados à cultura organizacional das cooperativas, com a vantagem de que estão estabelecidos há bastante tempo e devem, ao menos em tese, ser aplicados em todas as organizações que seguem esse modelo. Uma vez que os valores cooperativos se caracterizam pelo seu caráter abrangente e perene no tempo (IRION, 1997), esse estabelecimento maduro dos valores propicia um fortalecimento do sistema e, por conseguinte, o maior vigor da sociedade cooperativa. Os princípios, inspirados nos valores para adquirirem sua forma, força e sentido têm grande importância para as ações cooperativas, pelo fato de que servem de guia e motivação na busca de resultados.

Freitas (1991) entende que as organizações bem sucedidas têm nos seus valores uma fonte de força e os seus trabalhadores se sentem como parte importante da organização, sendo motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. Essa autora utiliza estudo realizado por Deal e Kennedy (1982) para descrever algumas influências dos valores no desenho da organização formal: os valores e as crenças de uma organização indicam quais questões são observadas prioritariamente, sugerem que tipo de informação é mais importante nos processos decisórios; os valores também desempenham importante papel na determinação de até onde alguém pode ascender na organização; e, os valores e crenças compartilhados exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da organização.

Trazendo essas conclusões para o âmbito da cooperativa, cujos valores são aqueles introduzidos pelos pioneiros de Rochdale (autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade), pode-se afirmar que as questões observadas de forma

prioritária nas cooperativas estão relacionadas ao bem estar dos cooperados e dos demais participantes do sistema, no que se refere a aspectos sociais e econômicos.

Quanto à questão da ascendência na organização, estão presentes os valores da democracia e da igualdade, apoiados pelo princípio do ‘controle democrático pelos sócios’. De acordo com esse princípio, as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Então, a cada associado é permitida a escalada nos quadros organizacionais da cooperativa, podendo colocar seu nome à disposição para participar de eleições destinadas a esse fim.

Em relação à comunicação ao mundo exterior e o que se espera da cooperativa, pode-se ativar o valor da solidariedade, apoiado pelo princípio da ‘preocupação com a comunidade’, segundo o qual as cooperativas devem trabalhar pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros. Nesse sentido, as cooperativas promovem ações voltadas ao maior envolvimento com a comunidade que as cerca, por meio de promoções sociais diversas, como cedência de instalações para eventos, doações de materiais, dentre outras.

Nesse processo de envolvimento com a comunidade, faz parte da cultura cooperativa a realização das atividades do Dia do Cooperar – o chamado ‘Dia C’, que acontece anualmente no primeiro sábado do mês de julho, em comemoração ao Dia Internacional do Cooperativismo. O grande desafio do ‘Dia C’ é estimular o desenvolvimento de projetos contínuos que possam gerar benefícios constantes para as comunidades onde as cooperativas estão inseridas. Ademais, o evento pode gerar ganhos também para o público interno, que tem a oportunidade de se preparar para o mesmo, colocando em prática alguns dos princípios cooperativos.

Além dos valores, outros elementos estão presentes na formação da cultura organizacional, conforme mencionado anteriormente. São eles: crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis, normas, e comunicação. Freitas (1991, p. 12) entende que esses são “elementos que frequentemente são citados na literatura corrente como os mais importantes”. Percebe-se que alguns desses elementos estão presentes de alguma forma e influenciam na cultura organizacional das cooperativas, o que será abordado na sequência.

As crenças e pressupostos têm sido utilizados quase como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização e, se tomados como verdade, esses conceitos são inquestionáveis. (FREITAS, 1991) Nas sociedades cooperativas, os pressupostos parecem estar bastante ligados aos valores e princípios, uma vez que os seus integrantes devem se

apropriar daquilo que norteia, ou norteará as atividades da organização. Ou seja, por meio de um processo de educação, formação e informação, buscarão fazer com que aqueles valores e princípios preestabelecidos sejam efetivamente respeitados e praticados.

A cooperativa, através de uma educação constante, procura levar os seus membros a partilharem e aderirem a um mesmo sistema de valores. Assim, e baseando-se num sistema de pensamento que descreve e interpreta a situação do grupo, para lhe propor uma orientação precisa de ação, a cooperativa cria entre os seus aderentes uma certa uniformidade de representação, de motivação e de ação. Unidos por necessidades semelhantes para atingirem objetivos comuns, os membros da cooperativa são motivados a participarem, a envolverem-se pessoalmente nos programas de desenvolvimento. (FERRINHO, 1982, p. 210)

Os ritos, rituais e cerimônias, segundo Freitas (1991), são exemplos de atividades planejadas que levam a consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. No âmbito da cultura cooperativa pode-se observar a presença desses elementos na realização periódica das assembleias gerais, onde o poder de decisão, por meio do controle democrático pelos sócios, é exercido com força de lei e aquilo que ali é decidido deve ser respeitado e cumprido, desde que essas decisões não contrariem a legislação.

Outro momento em que se observa a presença desses elementos ocorre nos processos de socialização dos novos membros, em que são comunicadas as diretrizes relativas ao comportamento e ações dos cooperados, seus direitos, seus deveres, dentre outros. Tavares (1991) compreende esses processos de socialização como ritualizados, que ocorrem em organizações de grande coerência cultural, proporcionando o compartilhamento da identidade com o todo e não apenas com nichos internos. De tal forma, esses processos de socialização promovem unidade de pensamento e a percepção de que todos estão em busca de um mesmo objetivo.

O processo de socialização transmite aos novatos a cultura organizacional numa dinâmica que ao mesmo tempo a confirma e a adapta à chegada de novos elementos na organização. À medida que os novos cooperados entendem essa mensagem e a adotam, passam a agir de acordo com a cultura cooperativa, apresentando comportamento semelhante. Isso não significa um comportamento uniforme, ou que as ideias são assimiladas por todos da mesma forma, uma vez que cada um interpreta o conjunto de concepções que lhe foi apresentado de acordo com experiências próprias. (SILVA, 1996)

O herói, no âmbito cooperativista, pode ser identificado na figura dos líderes: tanto aqueles que deram origem ao movimento, com uma influência mais filosófica, quanto os representados por aqueles que se colocaram à disposição e conduziram o processo de criação

das cooperativas ou conduziram processos traumáticos de recuperação, exercendo um papel renovador da organização. Estes últimos influenciam na cultura de forma mais prática, pois deixam exemplos que podem ser usados no cotidiano da organização. Tavares (1991, p. 76) opina sobre a figura do herói nas organizações:

Todo povo tem seu mito de origem, seu herói civilizador, e seu panteão de heróis. Assim também as organizações que se transformaram em culturas, têm sua história, seu mito de origem, seu herói civilizador (que pode ser o fundador ou um revitalizador da organização), seus heróis, não importando, nessa perspectiva, o quanto de factual ou de verdadeiro há nas narrativas. Importa, isso sim, que elas fazem sentido e dão sentido àquele aglomerado humano, que labuta para manter um produto no mercado ou para prestar algum serviço à sociedade em que está inserido.

As normas dizem respeito à determinada maneira de fazer as coisas e são definidas e repassadas através de outros elementos culturais, sendo, portanto, uma espécie de síntese. Desse modo, a definição das normas é precedida pelos pressupostos, pelas crenças e pela avaliação dos valores que são mais compatíveis com a organização. Após essa definição, são transmitidas por meio dos canais formais de comunicação e também através das histórias, mitos, heróis, ritos, rituais, dentre outros. (FREITAS, 1991)

No sistema cooperativo, as normas que influenciam na cultura da organização podem ser colocadas lado a lado com os princípios, que por si só determinam o rumo que deve ser seguido e como devem ser as ações cooperativas. A norma adquire o formato de ‘espécie de síntese’ se for comparada com o estatuto da cooperativa, que contém um conjunto de determinações sobre a constituição, o funcionamento e as obrigações.

As normas e regras dispostas no estatuto envolvem definições sobre: os cooperados (forma de admissão, direitos, deveres, responsabilidades, desligamento, eliminação, exclusão); organização do quadro social; capital social; assembleia geral (ordinária e extraordinária); processo eleitoral; Conselho de Administração; Conselho Fiscal; livros e contabilidade (balanço geral, despesas, sobras, perdas e fundos); dissolução e liquidação; e disposições gerais e transitórias. Desse modo, o estatuto, juntamente com os valores e princípios, rege o funcionamento das sociedades cooperativas, proporcionando o alargamento das questões relacionadas à cultura da organização no que se refere ao elemento ‘norma’. Note-se que essas normas estabelecidas favorecem e facilitam a comunicação entre os cooperados, especialmente por meio das assembleias, onde são socializadas as informações sobre as atividades da cooperativa e tomadas as decisões, democraticamente.

De maneira geral, os elementos anteriormente dispostos contribuem para caracterizar uma cultura organizacional nas cooperativas, porém, não são descartadas as contribuições de

outros elementos presentes no ambiente cooperativo, mesmo porque cada sociedade cooperativa, apesar de ter como base os mesmos valores e princípios, possui características próprias e conteúdos comportamentais que podem influenciar na formação ou mudanças dessa cultura.

Entre essas características próprias e conteúdos comportamentais está a forma como os recursos das organizações são utilizados, que é determinante do seu grau de eficiência. Nas empresas recuperadas não é diferente e, por isso, a seguir são vistos aspectos relacionados à eficiência nas organizações em geral e a eficiência nas cooperativas, que constituem o objeto deste estudo, uma vez que foi o formato de associação escolhido pelos trabalhadores para conduzir as atividades das empresas anteriores.

4.2 Eficiência nas organizações: aspectos conceituais

O pensamento tradicional sobre a eficiência, como forma de buscar melhores resultados, tem início na chamada Administração Científica, por volta de 1903, quando Frederick Winslow Taylor iniciou estudos para a maximização da eficiência industrial, focando na maximização da eficiência de cada uma das tarefas elementares, tendo por base os princípios da termodinâmica. A premissa era de que a melhoria da eficiência de cada operário conduziria à melhoria em toda a empresa. Para alargar e fundamentar esses pressupostos, Taylor fez a análise do trabalho e realizou um meticuloso estudo dos tempos e movimentos e, por meio da observação metódica da execução de cada operação realizada pelos operários, constatou a possibilidade de decompor cada tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. (CHIAVENATO, 2014)

Os movimentos considerados inúteis eram eliminados, ao passo que os 'úteis' eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário. Assim, o estudo dos tempos e movimentos tinha por objetivo elevar a eficiência do operário, buscando a melhor maneira pela qual as tarefas deveriam ser feitas a fim de que os recursos fossem utilizados de forma mais adequada possível.

A eficiência de uma organização ou sistema depende, em geral, da forma como os seus recursos são utilizados, traduzindo-se na realização de atividades ou tarefas da maneira correta, sem defeitos e sem atrasos, de forma inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento dos recursos. Assim, o princípio da eficiência é o da relação entre esforço e

resultado, sendo que quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente será o processo.

A falta de eficiência, por sua vez, conduz ao desperdício, que ocorre quando os recursos são usados em maior quantidade que o necessário para a realização de um objetivo; quando recursos são utilizados e consumidos sem que nenhum objetivo seja alcançado; e, quando objetivos, caracterizados por produtos e serviços desnecessários são realizados. O desperdício produz custos que podem ser evitados ou eliminados quando a sua utilização e consumo são feitos de modo eficiente. (MAXIMIANO, 2014)

O critério mais simples para avaliar a eficiência de uma organização, processo ou sistema, para Maximiano (2014), é a produtividade, cuja definição se dá pela relação entre a utilização dos recursos e os resultados obtidos. Todo sistema possui um índice de produtividade, que é a quantidade de produtos e serviços que cada unidade de recursos fornece e, quanto mais elevada a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo e eficiente é o sistema. Essa estreita relação da eficiência com a produtividade pode ser verificada pelas palavras de Gaiger (2009, p. 169) quando afirma que,

No âmbito das preocupações ditadas pela economia capitalista, a eficiência refere-se essencialmente à exigência de otimizar-se a relação custo/benefício, pela decisiva incidência desta sobre a rentabilidade ou a taxa de lucro dos negócios. Nesses termos, a eficiência é compreendida como o equacionamento de variáveis reduzidas ao plano econômico, muito embora comportem elementos que transcendem essa esfera ou possuem outra natureza, como o trabalho e os demais agenciamentos sociais da estratégia produtiva em questão.

A eficiência capitalista não considera, exceto utilitariamente, benefícios sociais oriundos da ação econômica, como postos de trabalho, valorização do ser humano, preservação do meio ambiente e qualidade de vida. Com isso, deixa de considerar aspectos importantes, como o consumo de recursos não-renováveis e a transferência de custos para o ambiente externo à empresa ou para as gerações futuras. (GAIGER, 2009)

Especialmente nos processos de produção econômica, a eficiência deve ser compreendida a partir de uma visão sistêmica e integrada às dimensões não econômicas. Essa visão abrange a materialização de benefícios sociais e não apenas os monetários ou econômicos; a geração de efeitos benéficos ao ambiente em que as iniciativas estão situadas; a garantia de longevidade para estas iniciativas; e a concretização de externalidades positivas sobre o ambiente natural, que favorecem a sua sustentabilidade. (GAIGER, 2009)

Parra (2002) segue essa linha de pensamento ao entender que a eficiência está relacionada à capacidade de obter a melhor relação entre custos e benefícios e que mesmo nas

organizações capitalistas, há diferentes racionalidades socioeconômicas, que não são monolíticas ou unidirecionais. Diferentemente disso, são portadoras de contradições que as tornam multidimensionais e determinadas historicamente, variando de acordo com a configuração do campo econômico em dado momento.

A utilização dos recursos e o grau de realização dos objetivos são as medidas básicas do desempenho de qualquer organização, havendo duas expressões para designar essas medidas. Uma delas é *eficiência*, a outra é *eficácia*, o que conduz à ideia de que uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos, e é eficiente quando os recursos são utilizados de modo correto. (MAXIMIANO, 2014)

Para Chiavenato (2014), toda organização deve ser considerada, de forma simultânea, do ponto de vista da eficiência e da eficácia. Em termos econômicos, eficiência é uma relação entre recursos aplicados e produto final obtido, é a razão entre o esforço e o resultado. A eficácia refere-se à capacidade de uma empresa satisfazer necessidades da sociedade mediante o suprimento de seus produtos, caracterizados por bens e serviços.

De maneira geral, a eficiência é determinante da eficácia, uma vez que, se houver recursos disponíveis e estes forem utilizados corretamente, a probabilidade de atingir os objetivos é aumentada. Entretanto, a organização pode ser eficiente sem ser eficaz e vice-versa. Algumas organizações precisam ser, além de eficientes e eficazes, também competitivas, devendo para isso, ser mais eficientes e eficazes que os seus concorrentes.

4.2.1 A eficiência nas cooperativas e suas dimensões

A análise e o acompanhamento da eficiência das ações e do aproveitamento de recursos são necessários e essenciais às organizações em geral, já que a eficiência conduz à eficácia das realizações, conforme já visto. As cooperativas seguem esse roteiro, uma vez que também estão inseridas em um mercado competitivo regido pelos aspectos econômicos e estão sujeitas a avaliações de desempenho por parte dos *stakeholders*¹⁰.

A análise da eficiência, numa perspectiva mais tradicional, contempla indicadores de desempenho, que são utilizados pelas empresas capitalistas de modo geral, até mesmo por exigência do mercado em que atuam. No entanto, para as cooperativas, que se caracterizam

¹⁰ Público formado por associados, empregados, prestadores de serviço, clientes, consumidores, fornecedores, interessados em geral que, de alguma forma, são impactados pelos serviços e produtos de uma atividade, lucrativa ou não.

por serem sociedades de pessoas e não sociedade de capital, a eficiência precisa ser vista de forma diferente.

Como as decisões empresariais das cooperativas envolvem um universo analítico ampliado em relação às empresas convencionais, para um melhor entendimento dessa visão diferenciada de eficiência, é importante compreender certas singularidades entre as cooperativas e as demais empresas, tais como: o *poder*, na empresa capitalista é simbolizado pelo capital, enquanto que nas cooperativas está nas mãos dos associados, é pessoal e unitário, independentemente do capital de cada indivíduo; o *comportamento capitalista puro* não se verifica nas cooperativas, pois, por ser uma sociedade de pessoas, o objetivo não é apenas a remuneração do investimento; e, a *estrutura decisória* das cooperativas se diferencia em razão de terem por missão atender às necessidades dos associados, que são os donos e dela dependem para o sucesso econômico das atividades produtivas individuais. (OLIVEIRA JR., 1992)

Sob a ótica dos benefícios econômicos e extra-econômicos buscados, a eficiência dos empreendimentos de caráter social e solidário está relacionada à sua característica específica, determinada pela apropriação coletiva dos meios de produção e pelo trabalho associado. Esse trabalho consorciado atua em favor dos próprios cooperados, conferindo uma perspectiva mais ampliada à noção de eficiência, uma vez que esse espírito distingue-se da racionalidade capitalista, que não é solidária nem inclusiva, e da solidariedade popular comunitária, que é desprovida de instrumentos adequados no sentido de buscar um desempenho que não seja circunscrito e marginal. (GAIGER, 2009)

O ambiente que os trabalhadores encontram nas organizações cooperativas e solidárias facilitam a comunicação e trazem benefícios à identificação de causas de ineficiência, proporcionando também o empenho de cada um na busca de soluções. Desse modo, os fundamentos democráticos da autogestão vêm ao encontro dos requisitos de envolvimento e participação preconizados pelos modernos métodos de gestão. De acordo com Gaiger (2009, p. 171) “células de produção, grupos de trabalho e postos multifuncionais, a par de outras técnicas de gerenciamento horizontal, típicas das normas de gestão de qualidade em voga, acomodam-se com naturalidade à estrutura participativa dos empreendimentos solidários.”

Uma vez que a eficiência das empresas cooperativas não é determinada apenas por relações econômicas, já que por suas características, o dono é também o usuário, e, em determinadas situações ainda assume a figura do empregado, os bons resultados econômicos estão relacionados ao bom desempenho dos aspectos sociais. Assim, para que a eficiência cooperativa seja mensurada ou comprovada, há a necessidade de se utilizar, em alguma proporção, padrões de gestão e indicadores tradicionais ligados aos aspectos econômicos,

porém sempre considerando em primeiro lugar os aspectos sociais, de interesse dos associados e que se fazem presentes nos valores e nos princípios cooperativos.

Por isso, as cooperativas podem ser consideradas, de acordo com Dieke (1982), como um sistema socioeconômico no qual existem pessoas diretamente envolvidas na interação (associados) e pessoas ou instituições externas ao grupo, exercendo influências positivas ou negativas sobre a cooperativa e influenciando na fixação dos objetivos. Dessa forma, a avaliação da eficiência nas cooperativas não pode estar restrita a aspectos econômicos e financeiros tradicionais, devendo considerar também suas características político-sociais, que, se não afetam diretamente o desempenho da administração cotidiana, impactam de forma importante no desempenho estratégico e dos negócios.

Para Pinho (1982), além da análise dos aspectos econômicos, há necessidade de considerar também os aspectos humanos e sociais envolvidos nas atividades da cooperativa. Essa autora cita indicadores sugeridos por Raymond Louis (1977) para aferir a eficiência de aspectos sociais no contexto de uma cooperativa. São os denominados indicadores cooperativos, assim propostos, com seu respectivos componentes:

- *indicadores da solidariedade cooperativa*: participação dos cooperados nas atividades e operações realizadas; atividades e operações intercooperativas e com organizações não-cooperativas; participação da cooperativa em seminários, congressos cooperativistas;
- *indicadores da vitalidade democrática*: participação dos associados nas reuniões dos órgãos sociais da cooperativa; renovação dos representantes dos Conselhos de Administração e Fiscal; categorias representadas nos Conselhos; tomada de decisões com base no interesse individual e global dos associados;
- *indicadores da equidade cooperativa*: salários pagos pela cooperativa, por outras cooperativas do mesmo ramo de atividade e por empresas não-cooperativas; representação dos trabalhadores nos órgãos sociais da cooperativa; proporção entre trabalhadores associados e não-associados;
- *indicadores da educação cooperativa*: facilidades aos associados e seus filhos para estágios e cursos em geral; tipos de assistência técnica e educativa aos cooperados; investimentos e programas de melhoria da atividade profissional ou técnica do associado.

Por sua vez, Oliveira Jr. (1992) propõe a avaliação da eficiência no sistema cooperativo em dois módulos interdependentes, sendo que um trata da avaliação da eficiência econômico-

financeira e o outro trata da avaliação da eficiência político-social. O primeiro módulo, a exemplo das empresas tradicionais, é composto por dados e informações constantes dos demonstrativos contábeis que estão dispostos em cinco grupos de indicadores com suas respectivas variáveis, como pode ser observado no Quadro 4.

<i>Grupos</i>	<i>Indicadores</i>
Autofinanciamento e liquidez	Índice de autofinanciamento, índice de liquidez corrente, índice de liquidez seca, margem de garantia.
Endividamento	Endividamento total, endividamento a longo prazo, despesas financeiras (sobre vendas), empréstimos (rotativos/totais a curto prazo).
Capacidade operacional	Crescimento das vendas, prazo médio de recebimentos, prazo médio de pagamentos, prazo médio de estoques, capital financeiro, participação de mercado.
Avaliação dos resultados	Rentabilidade das vendas, margem bruta, retorno dos investimentos/ativos, rentabilidade do patrimônio, retenções sobre amortizações, sobras antes de destinações, giro dos ativos, despesas sobre vendas.
Desempenho dos produtos/negócios	Prazos médios de estoques, participação de mercado, preços pagos aos associados/produtores.

Quadro 4. Grupos e indicadores de eficiência no sistema cooperativo – Módulo 1

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Oliveira Jr. (1992).

O *autofinanciamento* refere-se à capacidade da cooperativa em crescer e sustentar as operações utilizando capital de giro próprio e tem relação direta com a liquidez, que diz respeito à capacidade de pagamento das obrigações contraídas pela cooperativa. O *endividamento* concerne à falta de capital próprio para financiar operações e investimentos de longo prazo, levando a cooperativa a buscar capital de terceiros para bancar essas operações e investimentos.

A *capacidade operacional* demonstra o desempenho das vendas e seu reflexo na estrutura de investimento e financiamento da cooperativa. A *avaliação dos resultados* permite determinar se os mesmos foram positivos ou não, pois mesmo que não visem lucro, as cooperativas dependem de resultados econômicos positivos para continuar operando e ampliando as atividades. O *desempenho dos produtos/negócios*, por sua vez, considera de forma conjunta a análise das suas três variáveis: prazos médios de estoque, participação no mercado e preços pagos aos associados.

O segundo módulo divide-se em dois grupos de indicadores apresentados isoladamente. O primeiro grupo considera a avaliação da eficiência social, e o segundo considera a avaliação da eficiência dos recursos humanos. Os indicadores que compõem o processo de avaliação da eficiência social são:

- faturamento por associado: mede a relação entre a atividade operacional da cooperativa e o número de associados;
- crescimento do quadro social da cooperativa;
- participação social: avalia a participação de pessoas na cooperativa em relação ao universo total de pessoas presentes na área de atuação da mesma;
- capital integralizado por associado: avalia a participação dos associados na composição patrimonial da cooperativa;
- associados ativos/número total de associados: mede a participação efetiva dos associados na vida da cooperativa; orienta sobre o grau de satisfação dos mesmos e a sua compreensão sobre a filosofia das cooperativas;
- participação em assembleias: avalia o grau de interesse dos associados em participar e obter informações sobre as atividades, estratégias e resultados da cooperativa; e,
- representatividade: considera o grau de representatividade dos associados junto à gestão da cooperativa.

O segundo grupo desse módulo, que considera a avaliação da eficiência dos recursos humanos nas cooperativas, é composto pelos seguintes indicadores: faturamento por funcionário; rotação de pessoal; número de associados/número de funcionários; e número de associados/número de técnicos. A análise e avaliação das variáveis presentes nesses dois módulos permite que se chegue ao índice de eficiência global da cooperativa.

No entanto, deve-se considerar que nenhum modelo que busque a avaliação da eficiência nas cooperativas pode ser dado como completo, uma vez que depende de variáveis que podem sofrer alterações no decorrer do tempo, motivadas por mudanças no ambiente em que as mesmas estão inseridas. O cuidado, porém, deve sempre ser maior com a avaliação da eficiência no que se refere aos aspectos sociais, em razão das características inerentes às cooperativas, oriundas dos seus valores e princípios, cujo objetivo principal é o cuidado com o ser humano, ou, como Pinho (1977, p. 44) descreve, com “o homem-membro da organização, o fim último da atividade cooperativa.”

5 OBJETO E METODOLOGIA DE PESQUISA

Inicialmente neste capítulo são abordados aspectos relacionados à entrada no campo empírico, referentes ao cooperativismo e às empresas recuperadas por trabalhadores, no Brasil e no Rio Grande do Sul e que deram origem ao objeto da investigação. Na sequência, são tratados dos objetivos da pesquisa e da metodologia, abrangendo as técnicas de coleta de dados utilizadas e o relato da aplicação metodológica neste trabalho.

5.1 Considerações sobre o cooperativismo e as ERTs no Brasil e no Rio Grande do Sul

O movimento cooperativista no Brasil surgiu no final do século XIX, visando atender às necessidades dos funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários. Esse movimento teve início na área urbana, com a criação, no ano de 1889, na cidade mineira de Ouro Preto, da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujas características eram muito semelhantes à cooperativa de consumo fundada pelos Pioneiros de Rochdale. (PINHO, 2004)

Em 1902, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstad, foi criada a primeira cooperativa de crédito do Brasil e da América Latina, situada no Rio Grande do Sul, no Distrito Linha Imperial, em Nova Petrópolis. A partir de 1906 começaram a surgir cooperativas no meio rural, idealizadas especialmente por imigrantes de origem italiana e alemã, que aplicaram aqui a sua cultura e experiência no trabalho associativo e atividades familiares comunitárias. (OCB, 2017)

Atualmente no Brasil existem cooperativas em 13 setores da economia, classificados pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) com base nas diferentes áreas de atuação

do movimento. Essa classificação facilita a organização vertical das cooperativas em confederações e está dividida conforme disposto no Quadro 5. A exposição da sua estrutura inclui também as características de cada área ou ramo de atuação.

<i>Ramo de atuação</i>	<i>Características do ramo</i>
1. Agropecuário	Reúne cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. As cooperativas têm o papel de receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados, além de oferecer assistência técnica, educacional e social.
2. Consumo	Proporciona a compra de bens de consumo para os associados. Pode ser aberta, por admitir qualquer pessoa que queira se associar; ou fechada, por admitir apenas pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão.
3. Crédito	Ramo composto por cooperativas que atuam no crédito rural e urbano, que promovem a poupança e oferecem soluções financeiras adequadas às necessidades dos associados.
4. Educacional	As cooperativas desse ramo podem ser formadas por professores e profissionais da educação, para a prestação de serviços educacionais; por pais de alunos, para a administração de escolas e contratação de professores; e pelos próprios alunos, por meio da constituição das cooperativas escolares.
5. Especial	Constituídas por pessoas com necessidades especiais, que precisam ser tuteladas ou se encontram em situação de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10/11/1999. ¹¹
6. Habitacional	Reúne cooperados para a construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais e condomínios. Quando a finalidade é a construção, em geral são utilizados autofinanciamentos ou créditos oficiais.
7. Infraestrutura	As cooperativas desse ramo têm por objetivo prestar serviços essenciais aos associados, como eletrificação e telefonia rural, que proporcionam melhoria na qualidade de vida e nas atividades por eles realizadas.
8. Mineral	Têm por finalidade pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais. São responsáveis por todos os processos da atividade mineradora, além do compromisso de cuidar da saúde e educação de seus associados.
9. Produção	Cooperativas caracterizadas pela produção de um ou mais tipos de bens e produtos. Nesse formato, detêm os meios de produção de forma coletiva e os cooperados contribuem com o trabalho conjunto.
10. Saúde	Dedicam-se à preservação e promoção da saúde humana. Podem ser formadas por médicos, dentistas, profissionais da saúde em geral e até pelos próprios usuários.
11. Trabalho	Constituídas por pessoas de uma mesma categoria profissional com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho, ampliando sua força no mercado.
12. Transporte	Atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. Têm gestão específica para cada modalidade: transporte individual (táxi, moto-táxi); coletivo (vans, micro-ônibus, ônibus); de carga ou moto-frete; e escolar.
13. Turismo e lazer	Formado por cooperativas cujas atividades estão voltadas à prestação de serviços de entretenimento, turísticos, lazer, esportes, artísticos, eventos e hotelaria, atendendo prioritariamente o seu quadro de associados.

Quadro 5. Ramos do cooperativismo no Brasil

¹¹ A Lei no 9.867, de 10 de novembro de 1999, dispõe sobre a criação e funcionamento de Cooperativas Sociais. De acordo com a lei, as Cooperativas Sociais têm a “finalidade de inserir as pessoas em desvantagem no mercado econômico, por meio do trabalho, fundamentam-se no interesse geral da comunidade em promover a pessoa humana e a integração social dos cidadãos [...]”. A íntegra da Lei 9.867/99 está disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9867.htm>.

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados disponíveis em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

A Lei 12.690/2012 modificou o entendimento sobre as cooperativas de produção, equiparando-as às cooperativas de trabalho. O Artigo 4º da lei prevê que:

A Cooperativa de Trabalho pode ser:

I - de produção, quando constituída por sócios que contribuem com trabalho para a produção em comum de bens e a cooperativa detém, a qualquer título, os meios de produção; e

II - de serviço, quando constituída por sócios para a prestação de serviços especializados a terceiros, sem a presença dos pressupostos da relação de emprego.

No Artigo 10 §1º consta que, para as cooperativas de produção “é obrigatório o uso da expressão ‘Cooperativa de Trabalho’ na denominação social da cooperativa.” Exemplificando, as cooperativas de produção devem ter a sua denominação social como Cooperativa de Trabalho de Produção ‘X’. Essa lei tem por objetivo disciplinar a organização e as atividades das cooperativas de trabalho e, em razão disso, prevê a redução do número mínimo de sócios necessários à sua constituição, de 20 para sete sócios e a instituição de direitos mínimos dos sócios, conforme dita o seu Artigo 7º:

A Cooperativa de Trabalho deve garantir aos sócios os seguintes direitos, além de outros que a Assembleia Geral venha a instituir:

I - retiradas não inferiores ao piso da categoria profissional e, na ausência deste, não inferiores ao salário mínimo, calculadas de forma proporcional às horas trabalhadas ou às atividades desenvolvidas;

II - duração do trabalho normal não superior a 8 (oito) horas diárias e 44 (quarenta e quatro) horas semanais, exceto quando a atividade, por sua natureza, demandar a prestação de trabalho por meio de plantões ou escalas, facultada a compensação de horários;

III - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

IV - repouso anual remunerado;

V - retirada para o trabalho noturno superior à do diurno;

VI - adicional sobre a retirada para as atividades insalubres ou perigosas;

VII - seguro de acidente de trabalho.

Essas alterações promovidas pela lei procuram oferecer maior proteção aos associados e à própria cooperativa, na busca de reverter a incorreta compreensão dos valores e princípios do cooperativismo, tanto por parte dos contratantes quanto dos órgãos fiscalizadores, em especial do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Observe-se também que essa instituição de direitos mínimos aos associados aproxima as cooperativas de trabalho dos requisitos necessários às operações de uma empresa convencional, regida pelas normas celetistas.

No Quadro 6, é mostrado em números, a participação de cada ramo do cooperativismo no Brasil e, de acordo com esses dados, o Sistema OCB reúne mais de 6.600 cooperativas,

gerando em torno de 376 mil empregos diretos, com mais de 13 milhões de associados e abrangendo um contingente superior a 50 milhões de habitantes, se consideradas famílias formadas por quatro pessoas, em média, para cada associado.

Ramo de atividade	Nº de cooperativas	Nº de associados	Nº de empregados
Agropecuário	1.555	1.016.606	188.777
Consumo	147	2.990.020	14.056
Crédito	976	7.476.308	50.268
Educacional	279	50.847	3.966
Especial	8	315	9
Habitacional	293	114.567	886
Infraestrutura	125	955.387	6.154
Mineral	79	57.204	187
Produção	257	12.494	3.458
Saúde	813	225.191	96.230
Trabalho	895	193.773	1.580
Transporte	1.205	136.425	11.209
Turismo e lazer	23	1.823	15
Totais	6.655	13.230.960	376.795

Quadro 6. Números das cooperativas por ramo – Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados disponíveis em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

Cabe ressaltar que a OCB é a responsável no Brasil pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais. Para compor a OCB foram criadas as Organizações Cooperativas dos Estados (OCEs), que defendem os interesses cooperativistas nos seus respectivos estados. No Rio Grande do Sul, os números indicam o cadastro, no Sistema Ocergs/Sescoop, de 420 cooperativas, reunindo mais de 2,8 milhões de associados e proporcionando quase 59 mil empregos, como pode ser visualizado no Quadro 7.

Ramo de atividade	Nº de cooperativas	Nº de associados	Nº de empregados
Agropecuário	126	312.416	32.508
Consumo	7	6.742	81
Crédito	84	1.900.798	9.959
Educacional	17	3.555	76
Especial	2	201	-
Habitacional	15	32.171	63
Infraestrutura	24	511.145	2.493
Mineral	1	1.550	5
Produção	4	186	2.833

Saúde	58	21.911	10.501
Trabalho	24	4.151	140
Transporte	56	7.294	212
Turismo e lazer	2	153	5
Totais	420	2.802.273	58.876

Quadro 7. Números das cooperativas por ramo – Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados “Expressão do cooperativismo gaúcho 2017”. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/ramos-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

Se for utilizado o mesmo critério definido pela OCB, de considerar que o cooperativismo abrange quatro pessoas por família, para cada associado, no Rio Grande do Sul, o alcance seria de mais de 11 milhões de habitantes. Ou seja, praticamente toda a população local, de uma forma ou de outra, estaria relacionada ou vinculada ao cooperativismo, denotando a importância desse sistema para as questões econômico-sociais do estado.

Essas considerações relacionadas ao cooperativismo no Brasil e no Rio Grande do Sul são importantes para a compreensão do objeto de estudo deste trabalho, que é a recuperação de empresas por meio de cooperativas de trabalhadores no Rio Grande do Sul, e cuja ocorrência dos primeiros casos no Brasil se dá no início da década de 1980.

Um desses casos sucedeu-se na cidade de Natal (RN), em 1982, quando trabalhadores de uma fábrica da indústria têxtil que falira quatro anos antes, receberam parte do maquinário da empresa e adquiriram o galpão em leilão com o valor dos direitos trabalhistas, formando a Cooperativa Mista dos Têxteis do Rio Grande do Norte Ltda. (Comtern). Esse é um caso pouco conhecido e registrado, sendo comum a referência à constituição de duas cooperativas, em 1984, criadas a partir da falência da Wallig Sul, no Rio Grande do Sul, como a primeira empresa recuperada no Brasil. Ainda na década de 1980 outros casos ocorreram, como a recuperação da fábrica de máquinas de escrever Remington e da Companhia Brasileira Carbonífera Araranguá, que deu origem à Cooperativa de Extração de Carvão Mineral dos Trabalhadores de Criciúma Ltda. (Cooperminas). (HENRIQUES, 2014)

Na década de 1990 foi observado um grande crescimento dessas experiências, devido ao quadro de crise econômica desse período. A exemplo do ocorrido na Argentina, esse crescimento é atribuído a uma reação dos trabalhadores à perda dos postos de trabalho frente ao grande número de empresas que encerraram atividades. Esses trabalhadores então se associaram em cooperativas para possibilitar a recuperação das empresas, retomando a atividade produtiva sob o comando dos ex-empregados. (HENRIQUES *et al*, 2013)

Como a recuperação de empresas pelos trabalhadores sob o regime da autogestão, e geralmente utilizando uma cooperativa como forma jurídica, se mostrou eficaz frente à crise

estabelecida, a par desse processo surgiram as primeiras organizações com o objetivo de auxiliar os trabalhadores a administrar as massas falidas e fortalecer o movimento. Nesse contexto, no ano de 1994 foi criada a Anteag, justamente para unificar os empreendimentos, face à intensificação das experiências. Henriques *et al.* (2013) revelam que inicialmente os sindicatos, exceto alguns sindicalistas, foram contrários ao apoio às primeiras experiências de empresas recuperadas pelos trabalhadores.

Segundo Nakano (2000, p. 69), “inúmeros atores do movimento sindical mostravam-se radicalmente contra as empresas de autogestão, as cooperativas, as iniciativas autônomas. A CUT só passou a se posicionar favoravelmente à autogestão e agir de maneira pró-ativa nesse sentido no ano de 1999 [...]”. Ou seja, o apoio veio somente depois de cinco anos da criação da Anteag. Ainda assim, esse apoio foi conquistado após pressões exercidas pelos trabalhadores ao enfatizar as experiências positivas e realizadas com êxito na recuperação de empresas falidas.

Após a criação da Anteag, foi criada em 1999 a Unisol São Paulo (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários), pelos sindicatos dos metalúrgicos e dos químicos, integrando 11 cooperativas. No ano de 2004, com o apoio da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS/CUT), a Unisol São Paulo encerrou as atividades (foi refundada em 28 de abril de 2014, devido ao crescimento das demandas estaduais), sendo constituída a Unisol Brasil, para atuar em âmbito nacional e contando inicialmente com 82 cooperativas.¹² Essas organizações, juntamente com a Anteag, representam as principais assessorias às experiências da recuperação de empresas por trabalhadores no Brasil.

No ano de 2013 foram revelados os dados de uma pesquisa realizada para buscar informações sobre as empresas recuperadas por trabalhadores (ERTs) no Brasil, em razão de que o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (Sies) não permitia a separação dos dados referentes às ERTs dos demais empreendimentos da economia solidária (EES). Nessa pesquisa foram identificadas 67 ERTs em todo o território brasileiro. No Rio Grande do Sul houve a localização de 15 ERTs, por meio de cooperativas e inseridas em diversas áreas de atividade. Esse número corresponde a 22,4% do total reconhecido no Brasil, sendo que a sua identificação e área de atividade podem ser visualizadas no Quadro 8.

¹² “A Unisol Brasil é uma associação civil com fins não econômicos, de âmbito nacional, de natureza democrática, que tem por missão organizar, representar e articular, de forma ampla e transparente, as cooperativas, associações e outros empreendimentos autogestionários da economia solidária, resgatando e promovendo a intercooperação, a igualdade social e econômica, a dignidade humana e o desenvolvimento sustentável.” (Disponível em: <<http://www.unisolbrasil.org.br/>>. Acesso em: 19 jan. 2017)

Nº	Nome da cooperativa	Área de atividade
1	Cooperativa Taquarense de Laticínios Ltda. (Cootal)	Alimentícia
2	Cooperativa Autogestionária de Trabalhadores de Fundação de Alumínio e Ferro Ltda. (Alumifer)	Metalúrgia
3	Cooperativa de Trabalhadores Profissionais de Fiação e Tecelagem Ltda. (Coofitec)	Têxtil
4	Cooperativa Caxias de Móveis Ltda. (Coopeca)	Moveleira
5	Cooperativa do Vestuário de Encantado Ltda. (Coopen)	Têxtil
6	Cooperativa dos Produtores de Cana Porto Xavier Ltda. (Coopercana)	Agroindustrial
7	Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. (Cooperei)	Metalúrgia
8	Cooperativa Leopoldense dos Trabalhadores da Indústria de Carnes e Derivados Ltda. (Cooperleo)	Alimentícia
9	Cooperativa de Calçados e Componentes Joanetense Ltda. (Coopershoes)	Calçadista
10	Cooperativa dos Trabalhadores na Indústria e Comércio de Espumas, Colchões e Bordados em Tecidos Ltda. (Cooperspuma)	Têxtil
11	Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda. (Coophotel)	Hoteleira
12	Cooperativa Têxtil Galópolis Ltda. (Cootegal)	Têxtil
13	Cooperativa de Produção de Sistemas Hidráulicos Ltda. (Coosidra)	Metalúrgia
14	Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas Ltda. (CTMC)	Metalúrgia
15	Cooperativa Fundeecooper Ltda. (Fundeecooper)	Metalúrgia

Quadro 8. Empresas recuperadas por trabalhadores no Rio Grande do Sul (Pesquisa Nacional 2013)

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Henriques *et al.* (2013)

No decorrer do tempo, entre a divulgação dos resultados daquela pesquisa e a realização do presente estudo, algumas dessas cooperativas encerraram ou suspenderam temporariamente as atividades, em razão do cenário econômico do país e ao próprio ambiente competitivo em que estavam inseridas. Dessa forma, por ocasião da seleção das cooperativas que participariam do estudo, consultou-se o sistema Ocergs/Sescoop para verificar quais estavam ativas e poderiam ser convidadas. Esse procedimento será relatado posteriormente.

5.2 Objetivos e metodologia

As empresas capitalistas, quando não possuem ou não colocam em prática estratégias adequadas para atuarem no mercado competitivo e sujeito a contextos recessivos em que estão inseridas, podem entrar em situação de inadimplência, forçando um encerramento das atividades de forma voluntária ou por solicitação de concordata, o que, invariavelmente, conduz à falência. Quando esta é decretada ou quando a empresa encerra voluntariamente as atividades

por falta de recursos, os seus empregados são os mais afetados, pois perdem os postos de trabalho e, não raro, deixam de receber os direitos que lhes são devidos. Essa situação pode, inclusive, conduzi-los a um processo de exclusão social, uma vez que muitos trabalhadores não possuem qualificação para atuar em outra atividade, senão naquela em que estão inseridos e para a qual se sentem preparados.

Nesse contexto, para empresas em dificuldades financeiras, em vias de encerrar as atividades ou que têm a falência decretada, há a alternativa de serem recuperadas por meio da constituição de cooperativas de trabalhadores, cujos associados são os empregados de antes, que perderam ou estão em vias de perder os seus empregos. Dessa forma, passam a gerir as operações da antiga empresa por meio de práticas cooperativas e autogestionárias, mantendo os postos de trabalho que, de outra forma, seriam extintos.

Mediante tal cenário, neste estudo, teve-se o propósito de identificar as ocorrências registradas no estado do Rio Grande do Sul em que empresas capitalistas, dos diversos setores da economia que encerraram atividades espontaneamente ou tiveram falência decretada e foram recuperadas por cooperativas de trabalhadores, formadas por ex-empregados dessas empresas. Buscou-se, assim, analisar aqueles empreendimentos que permanecem ativos (ou permaneciam ativos até o ano de 2016) para compreender a influência dessa forma democrática de administração na dinâmica dos mercados onde essas cooperativas atuam e examinar como esse processo é realizado e sustentado.

Na busca dessa compreensão, colocou-se o desafio de responder a questões da seguinte natureza: Foram encontradas dificuldades com a empresa anterior e outros envolvidos nesses processos de transição da empresa convencional para a cooperativa? Os valores e princípios cooperativos são compreendidos pelos associados e efetivamente aplicados nas cooperativas? Ocorreram mudanças comportamentais dos cooperados em razão das mudanças nas relações de trabalho e da nova cultura da organização? Em face da nova forma de gestão, a prioridade está voltada ao resultado econômico, numa perspectiva lucrativista dominante no mercado, ou à satisfação das reais necessidades e carências dos cooperados?

Dessa forma, lembrando, o objetivo geral da pesquisa é “analisar o processo de constituição das cooperativas de trabalhadores por ex-empregados de empresas no estado do Rio Grande do Sul e as mudanças da cultura organizacional no processo de recuperação, sob o ponto de vista dos princípios cooperativos e da autogestão”. Os objetivos específicos, por sua vez, são: 1) compreender os paradigmas econômicos e suas implicações nos processos de produção e nas relações de trabalho; 2) identificar setorialmente e analisar a situação atual das cooperativas no ambiente competitivo em que estão inseridas; 3) analisar a cultura

organizacional e identificar o grau de ‘cultura cooperativa’ experienciado pelos fundadores da cooperativa, considerando os avanços e resistências na implementação de valores, normas e princípios cooperativistas; e 4) analisar se cooperativas de trabalhadores constituídas para a recuperação de empresas podem ser circunscritas no campo da economia solidária. Para alcançar esses objetivos, dados foram coletados e analisados, conforme técnicas descritas e explicitadas a seguir.

5.3 Técnicas de coleta e análise dos dados

De acordo com as especificidades da investigação proposta, essa pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa e quantitativa. No entendimento de Flick (2009, p. 8), a pesquisa qualitativa “visa abordar o mundo ‘lá fora’ (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais ‘de dentro’, de diversas maneiras diferentes”. Para Creswell (2010, p. 26), a pesquisa qualitativa, “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Esse autor enumera algumas características desse tipo de pesquisa, que tem caráter exploratório:

- tendência a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado;
- coleta pessoal dos dados por meio do exame de documentos, observação do comportamento e/ou de entrevistas com os participantes;
- coleta de dados por múltiplas formas, como entrevistas, observações e documentos, posteriormente organizados em categorias ou temas que contemplam todas as fontes;
- análise de dados indutiva, com criação de padrões próprios pelo pesquisador;
- foco na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema ou questão;
- o processo de pesquisa é emergente e as fases podem mudar ou se deslocar depois que o pesquisador for a campo e começar a coleta de dados;
- frequente uso de lentes teóricas, podendo o estudo ser organizado em torno do contexto social, político ou histórico do problema investigado;
- interpretação do que se vê, ouve e entende, porém, não separando as interpretações das origens, história, contexto e entendimentos anteriores;
- relato envolvendo múltiplas perspectivas e as identificações dos diversos fatores envolvidos em uma situação.

A pesquisa quantitativa, caracterizada neste estudo pelo levantamento, proporciona, segundo Creswell (2010), uma descrição numérica ou quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, por meio do estudo de uma amostra dessa população. O levantamento utiliza questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados, objetivando generalizar para uma população, a partir de uma amostra. Neste caso, o levantamento teve um corte transversal, que ocorre quando os dados são coletados em um determinado momento do tempo. A forma de coleta dos dados se deu por meio de questionários que foram aplicados a uma amostra de 52 cooperados que se dispuseram responder o questionário e cujo critério que devia ser cumprido foi o de terem participado do processo de transição e criação da cooperativa.

Desse modo, ao utilizar-se métodos de pesquisa qualitativo e quantitativo, compreende-se que neste estudo foram utilizados procedimentos de métodos mistos do tipo concomitante, que:

São aqueles em que o pesquisador converge ou mistura dados quantitativos e qualitativos para realizar uma análise abrangente do problema da pesquisa. Nesse modelo, o investigador coleta as duas formas de dados ao mesmo tempo e depois integra as informações na interpretação dos resultados gerais. Além disso, nesse modelo, o pesquisador pode incorporar uma forma menor de dados com outra coleta de dados maior para analisar diferentes tipos de questões. (CRESWELL, 2010, p. 39)

Quanto à estratégia de investigação, foi utilizado o estudo de casos múltiplos. O estudo de caso, segundo Yin (2015) é utilizado em muitas situações, contribuindo para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e outros. Esse método é o preferido no exame dos eventos contemporâneos, especialmente quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, residindo sua força na capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Considera, ainda, que os projetos de casos únicos ou múltiplos são variantes da mesma estrutura metodológica, não existindo ampla distinção entre o chamado estudo de caso clássico (único) e o estudo de casos múltiplos. No entanto, entende que os casos múltiplos devem ser considerados como os experimentos, seguindo a lógica da replicação, que é muito diferente de uma analogia do passado que, de maneira errônea, considerava os casos múltiplos similares aos respondentes múltiplos em um levantamento, ou aos sujeitos múltiplos de um experimento, seguindo um projeto de amostragem.

A lógica da replicação é análoga à usada nos experimentos múltiplos. Por exemplo, após a descoberta de um resultado significativo de um único experimento, a prioridade subsequente seria replicar esse achado, conduzindo um segundo, terceiro e até mais

experimentos. Algumas das replicações poderiam tentar duplicar as condições exatas do experimento original. Outras replicações alterariam uma ou mais condições experimentais consideradas sem importância para o achado original, para verificar se a descoberta ainda poderia ser duplicada. Apenas com essas replicações a descoberta original seria considerada robusta. (YIN, 2015, p. 60)

Na utilização de estudo de casos múltiplos, a lógica é a mesma. Cada caso deve ser selecionado de forma cuidadosa para que possa prever resultados similares ou possa produzir resultados contrastantes. Se todos os casos tiverem resultados como previsto, proporcionariam apoio vigoroso ao conjunto inicial de proposições. Por outro lado, se os resultados, de alguma forma, forem contraditórios, as proposições iniciais devem ser revisadas e novamente testadas, com outro conjunto de casos.

A lógica da replicação, aplicada aos estudos de caso, deve ser distinguida da lógica de amostragem, comumente utilizada nos levantamentos e que exige uma enumeração operacional de todo o universo ou do conjunto de potenciais respondentes e, posteriormente, um procedimento estatístico para a seleção de um subconjunto específico de respondentes a serem investigados. A presunção é que os dados amostrais representem todo o universo ou conjunto, com estatísticas inferenciais utilizadas para estabelecer intervalos de confiança para os quais essa representação é considerada precisa.

Para Yin (2015, p. 62), “qualquer aplicação desta lógica de amostragem à pesquisa de estudo de caso estaria deslocada.” Baseia esse entendimento em três aspectos: (1) o melhor método para investigar a prevalência dos fenômenos não é o estudo; (2) o estudo de caso teria que cobrir, além do fenômeno de interesse, o seu contexto, gerando um grande número de variáveis e exigindo uma amostragem de caso inconcebivelmente grande, o que não permitiria exame mais aprofundado de qualquer caso; e (3), muitos tópicos importantes não poderiam ser investigados empiricamente, se a lógica de amostragem tivesse que ser aplicada a todos os tipos de pesquisa. Então, num projeto de estudo de casos múltiplos, onde a lógica de amostragem não deve ser utilizada, os critérios típicos para determinar o tamanho desejado da amostra são irrelevantes. A definição do número de casos selecionados e considerados suficientes não segue nenhuma fórmula, porém deve estar relacionada ao número de replicações que se precisa ou se gostaria de ter no estudo.

5.3.1 Seleção das cooperativas participantes

O entendimento de Yin (2015) é que em um projeto de estudo de casos múltiplos não deve ser seguida a lógica de amostragem, já que os critérios típicos para determinar o seu

tamanho são irrelevantes. Deve-se, de outra forma, selecionar cada caso de forma cuidadosa para que se possa prever resultados similares ou produzir resultados contrastantes. Com base nessa compreensão, segue a descrição de como foram selecionadas e definidas as cooperativas que fazem parte do presente estudo.

No segundo semestre de 2015 buscou-se identificar, por meio do cadastro do Sistema Ocergs/Sescoop e das informações da pesquisa nacional sobre ERTs divulgadas no ano de 2013, as cooperativas que tiveram por característica a sua origem na recuperação de empresas e se mantinham em atividade. Complementarmente, foi utilizado o critério de acessibilidade que, segundo Vergara (2007, p. 51), “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Aqui, a acessibilidade se refere tanto à facilidade de deslocamento do pesquisador quanto à disponibilidade dos dirigentes das cooperativas. Então, foi realizado contato com dez cooperativas do Rio Grande do Sul que correspondiam ao perfil, para verificar o interesse em participar do estudo.

Num primeiro momento, apenas a Cooperativa Têxtil Galópolis Ltda. (Cootegal), de Galópolis, por meio de seu representante, recusou participação alegando que estavam com muito trabalho e não dispunham de tempo para conceder a necessária atenção ao pesquisador. Entretanto, antes do início do trabalho de campo, ocorreram mais duas baixas: a Cooperativa Taquarense de Laticínios Ltda. (Cootall), de Taquara, encerrou definitivamente as atividades no mês de fevereiro de 2016, sob o argumento da dificuldade de obter matéria prima; e a Cooperativa dos Trabalhadores Metalúrgicos de Canoas Ltda. (CTMC), de Canoas, que informou a suspensão temporária das atividades, em razão da retração do mercado e a consequente falta de entrada de pedidos. Assim, restaram sete cooperativas com diferentes perfis e características: três atuam no ramo da educação e assumiram as atividades de escolas de ensino fundamental e médio; três atuam no ramo de produção, sendo uma no setor moveleiro e duas no setor metalúrgico; e uma atua no ramo de turismo e lazer, e assumiu as operações de um hotel. O Quadro 9 traz uma breve identificação dessas cooperativas e posteriormente as mesmas são apresentadas de forma mais abrangente, de acordo com suas características individuais. Os dados de campo foram coletados no período de maio a novembro de 2016.

Nº	Nome da cooperativa	Localização	Ano de fundação	Ramo de atividade	Código
1	Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb Ltda. (Coopeeb)	Porto Alegre	2000	Educação	C1
2	Cooperativa de Trabalho e Produção de Sistemas Hidráulicos Ltda. (Coosidra)	Cachoeirinha	2009	Produção	C2
3	Cooperativa de Trabalho Educacional Cooperconcordia Ltda. (Cooperconcordia)	Santa Rosa	2008	Educação	C3
4	Cooperativa de Trabalho Educacional Dom Hermeto Ltda. (Cooperdomhermeto)	Três de Maio	2014	Educação	C4
5	Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda. (Coophotel)	Caxias do Sul	2003	Turismo e lazer	C5
6	Cooperativa Caxias de Móveis Ltda. (Coopeca)	Caxias do Sul	2000	Produção	C6
7	Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. (Cooperei)	São Leopoldo	2001	Produção	C7

Quadro 9. Cooperativas participantes do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que três das cooperativas foram constituídas há mais de 15 anos, uma há mais de 10 anos, e duas estão quase chegando a esse tempo, evidenciando o acerto da opção feita à época da transição. Apenas uma das cooperativas pode ser considerada ‘nova’, pois tinha apenas dois anos de constituição à época do estudo, porém caminhava a passos firmes no sentido de manter-se no mercado em que atua.

Na sequência, são apresentadas as cooperativas participantes do estudo, com a descrição de aspectos históricos envolvendo as empresas ou instituições antecessoras e as características gerais dos novos empreendimentos.

5.3.1.1 Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb Ltda.

A Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb Ltda. (Coopeeb) está situada na Avenida Presidente Franklin Roosevelt, 782, no Bairro São Geraldo, no município de Porto Alegre, sendo, conforme registros da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (Ocergs), a primeira cooperativa educacional a ser fundada no estado, em 09 de maio de 2000.

A cooperativa se constituiu com a finalidade de possibilitar a manutenção dos postos de trabalho através da continuação das atividades educacionais do Colégio Concórdia de Porto Alegre, iniciadas no ano de 1902 e que estavam em vias de serem interrompidas, em razão da forte crise financeira. Assim, para impedir o fechamento do colégio e manter os postos de trabalho, foram buscadas informações sobre o sistema cooperativista, realizadas reuniões entre

os profissionais que estavam dispostos a lutar pela manutenção das atividades, além de contatos com técnicos do Conselho Estadual de Educação e da Ocergs.

Dessa forma, em maio de 2000 foi fundada a Cooperativa Educacional de Ensino Básico Coopeeb Ltda. (conforme determina a Lei 12.690/2012, mudou razão social para Cooperativa de Trabalho Educacional Coopeeb Ltda.), que passou a ser a mantenedora do Colégio Concórdia, preservando os postos de trabalho que seriam extintos com a interrupção das atividades. As instalações físicas foram locadas pela cooperativa junto à Comunidade Luterana Cristo de Porto Alegre e os antigos funcionários tornaram-se donos do Colégio Concórdia, na condição de associados. No ano de 2016, a cooperativa contava com 122 associados.

5.3.1.2 Cooperativa de Trabalho e Produção de Sistemas Hidráulicos Ltda.

A Cooperativa de Trabalho e Produção de Sistemas Hidráulicos Ltda. (Coosidra) está situada no Distrito Industrial do município de Cachoeirinha e tem sua história relacionada à decretação da falência da empresa Rudick Oleodinâmica Ltda., no ano de 1999. Em razão da iminente perda dos postos de trabalho de todos os empregados, o síndico da Massa Falida e os responsáveis pela empresa solicitaram permissão à justiça para dar continuidade às atividades.

Então, para viabilizar a continuação do negócio, com o auxílio do Sindicato dos Metalúrgicos de Cachoeirinha, 25 (vinte e cinco) ex-empregados da empresa, com o objetivo expresso de preservar e manter os postos de trabalho e garantir a renda mensal, fundaram a Coosidra – Cooperativa de Prestação de Serviços Ltda., em 29 de março de 1999, que foi contratada pelo administrador judicial como prestadora de serviço à Massa Falida, possibilitando aos ex-empregados, agora cooperados, continuarem o exercício de suas funções produzindo os itens da marca Rudick, recebendo 29% do faturamento. O restante, após deduzidas as despesas administrativas e operacionais, seria depositado em juízo para pagamento aos credores.

Essa situação perdurou até abril de 2009, quando, por ordem judicial, foi decretada a venda, por meio de leilão, da marca ‘Rudick’, dos móveis, veículos, máquinas e equipamentos da Massa Falida. Assim, em junho de 2009 foi rescindido o contrato que a Massa Falida mantinha com a Coosidra Prestadora de Serviços Ltda., iniciando-se a nova fase da cooperativa. Para habilitar-se ao processo de aquisição em leilão dos bens da Massa Falida, a Coosidra Prestadora de Serviços alterou seu estatuto, mudando sua razão social para Coosidra – Cooperativa de Produção de Sistemas Hidráulicos Ltda. (a razão social atual foi alterada para cumprimento da Lei 12.690/2012, que a enquadra como cooperativa de trabalho).

Então, depois de dez anos trabalhando como prestadores de serviços, a cooperativa participou do leilão. Nessa ocasião, foi de fundamental importância a parceria com o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, do Sindicato dos Metalúrgicos local e da Unisol, que, por meio de empréstimo de recursos financeiros, ajudaram a dar o lance vencedor. No ano de 2016, a cooperativa contava com 15 associados.

5.3.1.3 Cooperativa de Trabalho Educacional Cooperconcordia Ltda.

A Cooperativa de Trabalho Educacional Cooperconcordia Ltda. (Cooperconcordia) está situada na Rua Santa Rosa, 192, no centro do município de Santa Rosa, tendo iniciado suas atividades em agosto de 2008, para dar continuidade às atividades educacionais do Colégio Concórdia, que fora fundado no ano de 1952 pela Comunidade Evangélica Luterana de Santa Rosa.

A escola sempre teve um bom número de alunos, se tornando no decorrer do tempo um dos educandários tradicionais da cidade. No entanto, a partir de meados da década de 1980, o número de alunos começou a diminuir e a escola passou a enfrentar dificuldades para se manter, ocasionando atrasos nos pagamentos de fornecedores e empregados, até que em 2006 o fechamento foi inevitável.

Em razão do projeto de ensino proposto pela escola, pela tradição da mesma na cidade e pela necessidade de preservar os postos de trabalho, os empregados resolveram constituir uma cooperativa para manter as atividades. Como não conheciam praticamente nada de cooperativismo, contaram com a ajuda da Cooperativa Educacional de Ensino Básico Coopeebe Ltda., de Porto Alegre, que era a mantenedora do Colégio Concórdia naquela cidade e assumiu a manutenção provisória do Colégio Concórdia em Santa Rosa, ou seja, era uma filial da Coopeebe.

Em novembro de 2008, a Cooperconcordia, criada alguns meses antes, com a concordância da Coopeebe, reuniu os associados para propor que assumissem a manutenção da escola, o que foi aprovado. Essa transferência de manutenção foi também aprovada pelo Conselho Estadual de Educação. No ano de 2016 a cooperativa contava com 162 associados.

5.3.1.4 Cooperativa de Trabalho Educacional Dom Hermeto Ltda.

A Cooperativa de Trabalho Educacional Dom Hermeto Ltda. (Cooperdomhermeto) está situada na Rua Padre Cacique, 455, no centro do município de Três de Maio, tendo sido constituída em novembro de 2014 por ex-empregados do Colégio Dom Hermeto, que era mantido pelas Irmãs Filhas do Sagrado Coração de Jesus até 2010 e pela Fundação L'Hermitage, até 2014, quando, depois de 84 anos em atividade, em 29 de setembro, foi anunciado que, por razões financeiras, o colégio deixaria de funcionar a partir do ano letivo de 2015.

Face à repercussão negativa na comunidade em razão da tradição do colégio, e também para manter os postos de trabalho, um grupo de 37 empregados decidiu constituir uma cooperativa e dar sequência às atividades. Com o auxílio da Cooperconcordia de Santa Rosa, deram início aos procedimentos para a continuidade das atividades educacionais. De forma ágil, e com o auxílio de pessoas da comunidade e de órgãos oficiais, obtiveram o CNPJ da cooperativa e a liberação do Conselho Estadual de Educação para a realização de matrículas para o próximo período letivo (2015). No ano de 2016 a cooperativa contava com 52 associados.

5.3.1.5 Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda.

A Cooperativa Gaúcha de Hotéis e Turismo Ltda. (Coophotel) está situada na Avenida Sinimbu, 2266, no centro do município de Caxias do Sul. Foi constituída em 23 de junho de 2003 em razão da falência da Sehbe S/A Hotéis e Turismo, grupo ao qual pertencia a Rede Alfred de Hotéis.

Quando tomaram ciência de que a falência seria irreversível, os empregados se mobilizaram para encontrar uma saída, com o objetivo de manter os postos de trabalho, e começaram a se articular para a criação de uma cooperativa, o que permitiria a continuidade das atividades. Isso porque, nesse ramo de hotelaria, conforme palavras de um dos gestores, “se tu fechou tu custa a ter uma volta, um processo de retorno, o cliente vai embora”. (JFA-C5, 2016)

A Coophotel foi criada com 20 associados, que era o número mínimo exigido pela lei, e, posteriormente, todos os 167 empregados foram convidados a fazer parte da mesma como sócios, sendo que em torno de dez decidiram não participar do projeto. Quando a falência foi decretada, em 30 de junho de 2003, a cooperativa encarregou-se das operações no dia seguinte. Inicialmente foi assumida a operação nas quatro unidades que integravam a rede, duas em

Caxias do Sul e duas em Porto Alegre. Posteriormente, uma das unidades de Caxias e as duas de Porto Alegre foram a leilão, sendo arrematadas por investidores.

A partir daí foram mantidas pela cooperativa as operações de apenas uma das unidades da rede, o antigo Alfred Palace Hotel, que passou a denominar-se Coophotel. No ano de 2016 a cooperativa contava com oito associados.

5.3.1.6 Cooperativa Caxias de Móveis Ltda.

A Cooperativa Caxias de Móveis Ltda. (Coopeca) está situada na Rua Barão de Amazonas, 3737, Bairro Diamantina, em Caxias do Sul, e foi criada no ano 2000, em virtude do encerramento das atividades, por decisão da diretoria da empresa Móveis Man S/A, que estava no mercado há 42 anos e vinha passando por dificuldades financeiras. Quando os empregados foram comunicados da decisão e souberam da sua demissão, reuniram-se nesse mesmo dia e, para manter os postos de trabalho e dar continuidade às atividades da empresa, decidiram formar uma cooperativa.

Dessa reunião, realizada no refeitório da empresa, participaram os 98 empregados que restavam, sendo colocada a ideia da constituição da cooperativa, que inclusive contava com o apoio da antiga diretoria da Móveis Man. Desses 98 trabalhadores, 22 concordaram com a ideia e levaram o projeto adiante.

Surgiu assim, em julho de 2000, a Coopeca Móveis, quando os então 22 ex-empregados da Móveis Man, utilizando os direitos trabalhistas oriundos das rescisões que conseguiram receber, adquiriram o maquinário, alugaram o prédio e deram continuidade à fabricação de móveis. A marca 'Móveis Man' não foi utilizada nessa nova fase, sendo então criada a marca 'Coopeca Móveis', como forma de mostrar ao mercado a nova cara do empreendimento.

Dentre as cooperativas estudadas, a Coopeca não tem registro na Ocergs e, de acordo com manifestação de seu presidente, os associados optaram por não estabelecer esse vínculo. Essa opção é assegurada pela ausência de obrigatoriedade de registro de cooperativas no sistema OCB – Artigo 5, Inciso XVIII da Constituição Federal. No ano de 2016 a cooperativa contava com 21 associados.

5.3.1.7 Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda.

A Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. (Cooperei) está situada na Avenida 8º BC, 120, Bairro Fião, em São Leopoldo (RS), e tem sua origem ligada à empresa Carlos Augusto Meyer S/A, fundada no ano de 1929 pelo imigrante alemão que deu nome à empresa. Dona da marca ‘Alumínio Econômico’, fora uma das maiores fabricantes de utensílios de alumínio do país, sendo reconhecida nacionalmente pela variedade e qualidade dos produtos apresentados ao mercado.

Com o falecimento do fundador no ano de 1968, a empresa passou a ser administrada por integrantes da sua família. Até 1975 foi dirigida pela sua esposa quando esta resolveu retornar à Alemanha, passando a administração para um sobrinho do fundador. Essa fase estendeu-se até 1981 quando, devido ao retorno ao Brasil, a esposa do fundador reassumiu a condição de administradora, o que perdurou até 1997, quando a empresa foi vendida a outros controladores. Com o passar do tempo, a empresa foi enfrentando dificuldades até ter sua falência decretada em janeiro de 2001.

Como acontece em situações dessa natureza, era necessário encontrar uma alternativa para a manutenção dos postos de trabalho. Então, 41 trabalhadores da Massa Falida Carlos Augusto Meyer S/A reuniram-se para debater a situação, já que trabalhavam sem a perspectiva de receber integralmente seus salários e demais direitos trabalhistas.

Como os produtos da marca eram bem aceitos pelo mercado, dessas deliberações e contando com o auxílio da Anteg e do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Leopoldo, a proposta foi a criação de uma cooperativa para dar prosseguimento às atividades da indústria. Com essa decisão, em 15 de agosto de 2001, foi criada por esses 41 trabalhadores a Cooperativa de Produção Cristo Rei Ltda. (Cooperei), que assumiu as operações no mesmo local da antiga empresa, adquirindo, na sequência, a marca ‘Alumínio Econômico’. No ano de 2016 a cooperativa contava com 28 associados.

Como visto, as cooperativas participantes deste estudo têm em comum a característica de terem sido formadas a partir de empresas ou instituições que operavam anteriormente e que passaram por dificuldades para manter a atividades. Três delas atuam no ramo educacional, administrando escolas de ensino básico; três atuam no ramo de produção, sendo duas do segmento metalúrgico e uma do segmento moveleiro; e uma atua no ramo de turismo e lazer, no segmento hoteleiro.

5.3.2 Coleta e análise dos dados

Os dados necessários para a realização deste estudo foram produzidos por meio dos seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica e documental, questionários, entrevistas, grupo focal e observação direta. A pesquisa bibliográfica, para Marconi e Lakatos (2011, p. 12) consiste em “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema [...] representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.” Gil (1994) entende que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, sendo constituída principalmente de livros e artigos científicos, permitindo assimilar os fundamentos conceituais e teóricos necessários ao processo de análise dos dados obtidos.

A pesquisa documental, para Creswell (2010), é uma importante fonte de informações baseada em documentos que podem ser acessados em momentos que sejam convenientes para o pesquisador. Marconi e Lakatos (2011) entendem que na pesquisa documental a coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, e que constituem fontes primárias. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), é considerado como documento qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação, como regulamentos, atas de reunião, livros de frequência, relatório, arquivos, pareceres, dentre outros. Esses documentos “podem nos dizer muita coisa sobre os princípios e normas que regem o comportamento de um grupo e sobre as relações que se estabelecem entre diferentes subgrupos.” (p. 169) Neste estudo, a pesquisa documental baseou-se na análise dos dados históricos e dos estatutos das cooperativas participantes.

A entrevista, para Flick (2009), é um dos instrumentos predominantes na pesquisa qualitativa e uma das fontes mais importantes de informação, sendo comumente encontrada nas pesquisas de estudo de caso. Yin (2015) entende que a entrevista lembra conversas guiadas, e, mesmo sendo observada uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões será provavelmente fluída, não rígida.

Para entrevistar as pessoas-chave, você deve se submeter aos horários e à disponibilidade do entrevistado, não à sua própria. A natureza da entrevista é principalmente aberta, e o entrevistado pode não cooperar, necessariamente na adesão à sua linha de questões. Da mesma forma, ao observar as atividades do mundo real, você está invadindo o mundo do caso e dos participantes sendo estudados, não o contrário; sob essas condições, você é quem tem que tomar providências especiais para se tornar um observador (ou mesmo como participante-observador). Em consequência, seu comportamento – e não o dos participantes de campo – é o que provavelmente será restrito. (YIN, 2015, p. 92)

A entrevista é como uma conversação de natureza profissional para que se obtenha informações sobre determinado assunto, sendo um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para auxiliar no diagnóstico ou no tratamento de um problema

social. (MARCONI e LAKATOS, 2011) Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), a entrevista permite tratar de temas que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade. Foram realizadas entrevistas com gestores das cooperativas, seguindo-se o requisito de que tivessem participado do processo de transição e assim pudessem traçar paralelos entre a situação anterior e atual. Foram então indicadas as pessoas que responderiam aos questionamentos, sendo que, à época do estudo, todos os entrevistados exerciam o cargo de Presidente nas respectivas cooperativas. Em uma das cooperativas, a pedido, participou da entrevista também o Vice-presidente, sob o argumento de que poderia contribuir de forma importante na prestação de informações.

Optou-se, neste estudo, pela realização de entrevistas por pautas que, segundo Vergara (2007), têm maior profundidade, possibilitando ao entrevistado falar sobre tópicos que tenham relação com um tema específico, previamente definido pelo pesquisador e, por ser uma entrevista mais aberta em relação à estruturada, permite maior flexibilidade nas respostas e a consequente obtenção de informações que favorecem aprofundamento na análise. As entrevistas foram realizadas com gestores das cooperativas e tiveram sua condução regida por um roteiro (Apêndice 1) dividido em três blocos de apontamentos e que posteriormente serviram de apoio para a definição das categorias e subcategorias de análise, em confluência com os demais procedimentos.

No primeiro bloco foram abordadas questões relacionadas ao processo de transição, momento em que as cooperativas assumiram as atividades; o segundo bloco esteve direcionado às atividades gerais da cooperativa e à sua posição no mercado após assumir a gestão; e o terceiro bloco tratou de aspectos envolvendo o perfil pessoal e profissional dos entrevistados, relacionados à nova forma de administração e suas percepções sobre o desempenho das cooperativas.

Para a operacionalização das entrevistas foi utilizado gravador, com posterior transcrição para arquivo próprio. As respostas dos gestores entrevistados e utilizadas na análise dos dados foram identificadas pelas iniciais de nomes fictícios atribuídos aos mesmos, com o fim de preservar sua identidade, e pelo código destinado à respectiva cooperativa, que corresponde de C1 a C7. Por exemplo: VBF-C1, onde VBF refere-se às letras iniciais do nome fictício do entrevistado e C1 refere-se à cooperativa Coopeeb. Na C2, a pedido, dois gestores participaram das entrevistas, conforme informado anteriormente.

Nome do gestor entrevistado	Cooperativa	Código
Vilson B. Fortes	C1	VBF-C1
Nelma S. Dartora	C2	NSD-C2

Angelo D. Nascimento		ADN-C2
Alberto D. Almeida	C3	ADA-C3
Gerson S. Silva	C4	GSS-C4
Jorge F. Amaro	C5	JFA-C5
José I. Souza	C6	JIS-C6
Artur A. Chaves	C7	AAC-C7

Quadro 10. Gestores entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário é um instrumento adequado para obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social. Segundo Gil (1994), é uma técnica de investigação composta por um determinado número de questões que são apresentadas por escrito às pessoas, com o objetivo de conhecer suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. Para Marconi e Lakatos (2011), é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Neste estudo foi utilizado questionário, contando com a participação de 52 cooperados. Esse instrumento contém perguntas fechadas e abertas e foi elaborado com base no roteiro das entrevistas (Apêndice 2). Antes da sua aplicação foi realizado um pré-teste que, segundo Gil (1994), contribui para evidenciar possíveis falhas na redação. A identificação dos respondentes foi opcional no documento, sendo que 27% optaram pelo anonimato. Na análise dos dados, decidiu-se por identificar os autores de expressões e opiniões da seguinte forma: foi utilizada a letra Q (questionário) seguida de um número (1 a 52), definido por ordem de entrega dos documentos em cada cooperativa, e do código da respectiva cooperativa (por exemplo: Q1-C1).

Outro procedimento utilizado foi o grupo focal que, segundo Barbour (2009, p. 21), “sugere que o exercício visa a entrevistar um grupo, que é visto como detendo uma visão consensual, em vez de ser o processo de criar o consenso.” Considera que o estímulo ativo à interação está relacionado à condução da discussão do grupo focal para garantir que os participantes conversem entre si, ao invés de apenas interagir com o moderador ou pesquisador.

Esse estímulo também está relacionado ao desenvolvimento de um roteiro e à seleção de materiais que incentivem a interação, bem como às decisões em relação à composição do grupo, para garantir que os participantes tenham características comuns entre si, mas que apresentem experiências ou perspectivas variadas o suficiente para fomentar algum debate ou mostrar diferenças de opinião. Do mesmo modo, ainda que a atenção à interação do grupo se refira ao processo de moderar debates e discussões, também está associada à importância de observar as dinâmicas do grupo e as atividades nas quais ele se engaja, seja formando consensos, seja pesando prioridades competidoras.

Assim, na análise da interação grupal, é importante observar e analisar as vozes individuais na discussão. Isso permite ao pesquisador tirar vantagem dos *insights* adicionais que as comparações intragrupo podem proporcionar, uma vez que os participantes podem envolver-se em debates mais acalorados, pautados por diferentes circunstâncias e experiências individuais, enquanto se aprofundam nas questões e atividades estabelecidas pelos pesquisadores ou moderadores. (BARBOUR, 2009)

Neste estudo foram realizados grupos focais apenas nas cooperativas C1 e C3, ambas da área da educação, contando com cinco participantes em cada um. O empecilho para a realização desse procedimento nas demais residiu na dificuldade para reunir pessoas dispostas e interessadas em participar da atividade. A justificativa geral apresentada foi falta de tempo, devido ao ritmo intenso de trabalho. Mesmo assim, com esses dois grupos, foram colhidos dados e informações importantes que contribuíram para a análise geral.

O roteiro seguido para a operacionalização do grupo focal seguiu o mesmo formato das entrevistas realizadas com os gestores (Apêndice 1), com o objetivo de posteriormente analisar informações dadas por estes e aqueles, verificando convergências, divergências e incongruências. Quando utilizadas expressões ou opiniões dos participantes dos grupos focais, as mesmas foram identificadas com as letras iniciais do nome do participante, seguidas de GF (grupo focal) e do código da respectiva cooperativa (por exemplo: DIGF-C1).

A observação participante foi outro procedimento utilizado neste estudo. Yin (2015) afirma que, pelo fato de o estudo de caso ocorrer no contexto da vida real, é criada a oportunidade para a observação participante. O autor complementa seu pensamento nesses termos:

Presumindo que os fenômenos de interesse não tenham sido puramente históricos, algumas condições sociais ou ambientais relevantes estarão disponíveis para a observação. Essas observações servem ainda como outra fonte de evidência para fazer a pesquisa de estudo de caso. (YIN, 2015, p. 118)

As observações podem variar desde as atividades de coleta de dados formais até as informais. Formalmente, os instrumentos de observação auxiliam o pesquisador na investigação de certos tipos de comportamento durante determinado período de tempo (observação de reuniões, atividades de rua, trabalho na fábrica, dentre outros). De maneira menos formal, podem ser realizadas durante o trabalho de campo, aproveitando ocasiões em que outras evidências, como as das entrevistas, estão sendo coletadas. (YIN, 2015)

Para Alves-Mazzotti e Gewandszadner (2004, p. 166), “o tipo de observação característico dos estudos qualitativos é a observação não-estruturada, na qual os

comportamentos a serem observados não são predeterminados.” Esses comportamentos são apenas observados e relatados do modo como acontecem, objetivando descrever e compreender o que está ocorrendo em uma determinada situação. Essa é, para esses autores, “a forma, por excelência, da observação participante, uma das técnicas mais utilizadas pelos pesquisadores qualitativos [...] e, em outras etapas, o observador participante, tipicamente, combina a observação com entrevistas e análises de documentos.” (p. 166-167) Neste estudo, a observação ocorreu em diversos momentos, como nas entrevistas, no tempo de espera de atendimento, na forma de procedimento dos cooperados, nas ações do Dia ‘C’, nas conversas informais com os cooperados, dentre outros.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que busca organizar num conjunto de categorias de significação o conteúdo manifesto nos mais diversos tipos de comunicação (entrevistas, histórias de vida, documentos, imagens, filmes, dentre outros). O objetivo principal consiste em descrever de forma objetiva, sistemática e, eventualmente, quantitativa, tais conteúdos, o que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto. Além disso, permite uma rigorosa e objetiva representação dos conteúdos ou elementos das mensagens através da sua codificação e classificação por categorias e subcategorias. (AMADO, COSTA e CRUSOÉ, 2013)

Para Marconi e Lakatos (2011), a categoria é a classe, o grupo ou o tipo em uma série classificada, sendo importante para o seu estabelecimento, a observação de certos princípios de classificação. A codificação é um processo que envolve a classificação e a atribuição de códigos. Mediante a codificação, os dados aproximados são transformados em símbolos, números ou letras, que podem ser tabulados ou contados.

6 COOPERATIVAS DE TRABALHADORES NA RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS: ORIGENS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Neste capítulo, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo, busca-se dar inteligibilidade aos dados obtidos por meio dos procedimentos eleitos na pesquisa, a saber: entrevistas com gestores das cooperativas; aplicação de questionários aos trabalhadores; realização de grupos focais; e observação do campo. Para uma melhor compreensão da análise desses dados e informações foi realizada a triangulação, procedimento utilizado em pesquisas

qualitativas para lhes conferir maior confiabilidade. Segundo Flick (2009, p. 62), “refere-se à combinação de diferentes tipos de dados no contexto das perspectivas teóricas que são aplicadas aos dados.”

Para a efetivação desse procedimento foram realizadas diversas e necessárias leituras dos materiais disponíveis, pois, segundo Amado, Costa e Crusoé (2013, p. 311) “várias leituras sucessivas, verticais, documento a documento, inicialmente ‘flutuantes’, mas cada vez mais seguras, minuciosas e decisivas” possibilitam inventariar os temas relevantes do conjunto. Através delas o analista pode dar conta de um subconjunto de áreas temáticas e respectivas categorias que poderão conduzir a diversos rumos na análise.

A análise de conteúdo foi realizada seguindo quatro categorias estabelecidas em confluência com os dados obtidos nos instrumentos. A *primeira* categoria, nomeada ‘Fase de transição’ busca explorar situações ocorridas ao longo do processo de transição da empresa anterior para a forma cooperativa, no que diz respeito a conflitos, passivo trabalhista, apoios recebidos, (in) experiência organizativa, gestão e autogestão. A *segunda* categoria, intitulada ‘Funcionamento geral da cooperativa’ refere-se às atividades da cooperativa, envolvendo questões relacionadas a dificuldades iniciais, vínculos com a sociedade em geral, modificações e inovações nos processos, atualização tecnológica, situação da cooperativa no mercado, e perspectivas de crescimento.

A *terceira* categoria, denominada ‘Aplicação dos princípios cooperativos’ aborda os princípios cooperativos, situações em que os gestores relatam sua compreensão sobre a efetiva aplicação desses princípios nas cooperativas e os associados informam da aplicação dos mesmos. A *quarta* categoria, intitulada ‘As cooperativas e a cultura organizacional’, congrega aspectos direcionados à cultura da organização, abordando mudanças observadas com a nova forma de gestão, e questões relacionadas às percepções individuais (pessoais e profissionais), como forma de melhor compreender essa dimensão do ambiente. O Quadro 11 possibilita a visualização resumida dessas categorias e subcategorias, que resultam da confluência entre os referenciais teóricos que sustentam a pesquisa e os dados empíricos produzidos no trabalho de campo.

<i>Categoria de análise</i>	<i>Subcategorias de análise</i>
1. Fase de transição	-Motivos e motivações para a opção cooperativa -Conflitos com a empresa/instituição anterior -Herança de passivo trabalhista -Apoios recebidos na constituição da cooperativa -Experiência organizativa, de gestão e autogestão
2. Funcionamento geral da cooperativa	-Dificuldades iniciais de operação -Vinculação com sindicatos, associações e movimentos sociais

	-Modificações, inovações e atualização tecnológica -Participação no mercado e perspectivas de crescimento
3. Aplicação dos princípios cooperativos	-Processo de adesão -Educação e capacitação -Relacionamentos intercooperativas -Democracia na gestão -Envolvimento com a comunidade
4. As cooperativas e a cultura organizacional	-Mudanças percebidas -Disponibilidade para demandas coletivas -Avanços sociais conquistados -Aspectos positivos e negativos da cooperativa -Visão para o futuro

Quadro 11. Categorias e subcategorias de análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

Formalizada a definição das categorias e subcategorias de análise, inicia-se a caracterização dos 52 cooperados que se dispuseram a responder ao questionário e, na sequência, adentra-se na análise propriamente dita. À exceção da C5 e da C7, nas demais cooperativas houve a participação de respondentes, distribuídos da seguinte forma: C1 (19 cooperados); C2 (7 cooperados); C3 (12 cooperados); C4 (8 cooperados); C6 (6 cooperados).

Em relação ao gênero dos respondentes do questionário, 56% são do sexo feminino e 44% são do sexo masculino. Quanto ao estado civil, 23% são solteiros, 60% são casados, 12% são divorciados e 5% vivem em união estável. A faixa etária encontra-se entre os 22 e 65 anos de idade, conforme dados da Tabela 1.

Tabela 1. Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Respondentes
Até 30 anos	13%
De 31 a 40 anos	21%
De 41 a 50 anos	13%
De 51 a 60 anos	37%
Acima de 60 anos	16%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Observa-se que a maioria (66%) tem idade superior a 41 anos, período que corresponde a um estágio no ciclo de vida que demonstra maturidade e uma maior preocupação com o futuro, seu e da sua família, o que pode contribuir para um maior engajamento nas atividades das cooperativas. Os cooperados que responderam ao questionário o fizeram de forma voluntária, desde que observado o critério de que tenham participado do processo de constituição da cooperativa. Esses respondentes exercem diversos cargos nas cooperativas, conforme segue: Ajustador Mecânico, Assistente de Direção, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Biblioteca, Contadora, Coordenador, Fresador, Monitora, Montador, Montadora de Bombas e Engrenagens, Operador de Mercado, Operador de Teste, Professor(a), Recepcionista,

Retificador, Secretário(a), Técnica em Biblioteconomia, Técnico em Informática, Tesoureira, Torneiro Mecânico, Zeladora.

Em relação à moradia, 79% responderam que possuem casa própria, 13% vivem em casa alugada e 8% moram em imóvel cedido, não sendo especificado quem cedeu e quais os motivos para essa cedência. Esse alto percentual dos que possuem a casa própria revela que os respondentes desfrutam de um certo padrão de vida, tendo conseguido, ao longo do tempo, conquistar essa situação, que também pode trazer mais estabilidade às suas atuais atividades. A informação sobre o grau de instrução dos respondentes encerra a caracterização, sendo os dados visualizados na Tabela 2.

Tabela 2. Grau de instrução dos respondentes

Grau de instrução	Respondentes
Ensino Fundamental Incompleto	2%
Ensino Fundamental Completo	8%
Ensino Médio Incompleto	10%
Ensino Médio Completo	15%
Ensino Superior Incompleto	2%
Ensino Superior Completo	23%
Pós-Graduação	40%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Dentre os respondentes que se situam no nível de Pós-Graduação, 81% informaram que possuem o curso de Especialização (um informou que está com o curso de Mestrado em andamento) e os demais 19% optaram por não informar qual o nível. Verificou-se que dos 23% que responderam ter Ensino Superior Completo, todos pertencem às cooperativas de trabalho educacional. Dentre os 40% que indicaram o nível Pós-Graduação, apenas um é associado a uma das cooperativas de trabalho de produção. Os demais pertencem às cooperativas de trabalho educacional.

Esses dados revelam o baixo grau de instrução existente entre os cooperados que não pertencem ao setor educacional, o que de certa forma pode ocasionar algumas dificuldades em relação às atividades dessas cooperativas. Evidenciam também a necessidade de os cooperados do setor educacional, especialmente os professores, buscarem qualificação acadêmica como forma de aprimoramento das suas atividades. Caracterizados os respondentes dos questionários, passa-se à análise por categorias e subcategorias, de acordo com os dados coletados.

6.1 A fase de transição

A fase de transição é marcada por situações que podem fugir ao controle daqueles que dela participam e têm interesse que esse processo ocorra da forma mais natural possível. Assim, nesta categoria são tratados aspectos relacionados à motivação para a criação das cooperativas, a eventuais conflitos com a empresa ou instituição anterior, à existência de passivo trabalhista, a apoios recebidos de sindicatos e outros órgãos e à experiência dos envolvidos nos processos organizacionais de gestão e autogestão.

6.1.1 Motivos e motivações para a opção ‘cooperativa’

Em todas as cooperativas estudadas, o motivo para a criação foi aquele que a literatura em geral aponta sobre o assunto recuperação de empresas: a preservação dos postos de trabalho em razão do encerramento das atividades da empresa ou instituição anterior, que comumente se denomina de convencional, tradicional ou capitalista, considerando sua forma de condução administrativa. Essa ruptura das relações entre patrão e empregado, geralmente relacionada a dificuldades financeiras, conduz ao formato de empreendimento cooperativo que, segundo Singer (2013, p. 10), não é propriamente novo, visto que “a recuperação de empresas falidas pelos seus ex-empregados organizados em cooperativas já era usual na Inglaterra há 145 anos.”

No aspecto histórico talvez não seja novidade, mas no contexto econômico e social atual traz grandes desafios, uma vez que os trabalhadores têm a oportunidade de sair da posição de empregados, assumindo o papel também de proprietários, ao participarem do processo de criação de cooperativas, que por eles serão geridas e proporcionarão a manutenção dos postos de trabalho, dando continuidade à distribuição de renda e evitando o engrossamento dos números do desemprego. Assim, neste estudo, identificou-se que o motivo para a criação das cooperativas não revela nenhuma novidade, estando em congruência com outros estudos realizados. Ou seja, segue a direção da preocupação em manter os postos de trabalho, em vias de serem perdidos.

Quanto à motivação para, dentre as alternativas possíveis, como a constituição de associação ou mesmo empresa convencional, fazer-se a opção pela criação de cooperativas, os entrevistados relatam que essa lhes pareceu a forma mais adequada para o momento, já que havia a necessidade de unir as pessoas interessadas em dar continuidade às atividades. A compreensão entre os depoentes das cooperativas estudadas é de que esse foi o formato que melhor se adaptou às novas necessidades em razão da legislação vigente à época, que obedecia à Lei 5.764/71 e, de forma especial, no que se referia à questão trabalhista. Isso porque a cooperativa distribui resultados oriundos do trabalho dos associados, o que não gera possíveis

passivos trabalhistas para a sociedade, exceto para aquelas cooperativas que contratam empregados regidos pelas normas celetistas.

Essa ideia vai ao encontro do pensamento de Holzmann (2001, p. 29), de que o modelo cooperativista tinha a vantagem de desobrigar a pessoa jurídica dos encargos trabalhistas, buscando a minimização de custos, por meio da reunião “de sócios e não assalariados, a relação dos participantes do empreendimento deixaria de ser regulamentada pela CLT e passaria a ser regida por outro estatuto.” VBF-C1, ao manifestar-se sobre isso, argumenta que,

Certamente a decisão não foi pelos valorosos e importantes princípios do cooperativismo e pela paixão pelo cooperativismo. Foi uma coisa, uma opção em que nós vimos como única saída [...] então nós tínhamos que encontrar uma fórmula que não incorresse na questão da sucessão trabalhista empresarial e uma cooperativa não paga salário, ela distribui resultado, todo mundo é dono. E foi a solução. Depois que a gente se apaixonou pelo cooperativismo.

A declaração do gestor demonstra claramente que o objetivo primeiro, ao criar a cooperativa, foi encontrar uma forma de manter os postos de trabalho e, ao mesmo tempo, buscar realizar isso com o menor risco possível, caso o empreendimento não alcançasse os resultados esperados. O apreço pelo cooperativismo, ou pelos seus valores e princípios, veio depois, na medida em que novos conhecimentos sobre o assunto foram sendo incorporados, ficando nítidos os diferenciais dessa forma de gestão em relação à anterior.

As pessoas que fundaram a C3 tomaram essa decisão em razão de que já tinham conhecimento de que a cooperativa era a melhor opção para o caso deles, visto que já havia a experiência da Coopeebe (C1), em Porto Alegre. ADA-C3, no seu comentário, diz que “para ser bem sincero, assim, bem sincero, a cooperativa ela foi uma saída, no meu ponto de vista interessante, porque a gente estava em crise, e a crise, com cooperativa ela é realmente uma boa opção, ela se encaixa bem”, e conclui, se referindo à Coopeebe: “Dentro desse contexto, exatamente o mesmo cenário da Coopeebe, que era uma cooperativa e então tinha conhecimento de causa, já se sabia os resultados. Se sabia que tinha que trabalhar muito.”

No entendimento de JFA-C5, a decisão pela constituição da cooperativa teve por base o fato de que a legislação da época favorecia esse tipo de empreendimento associativo:

Acho que foi porque na época, não diria que estava em alta, mas assim, estava (...) a legislação, ela favorecia. Hoje não. Hoje a cooperativa parece uma empresa normal, mas naquela época ... E a política via com bons olhos, né, a cooperativa tá, não (...) vai, tá socializando o capital. Realmente socializa, né, mas só não dessa forma que hoje tá, o que a gente paga de encargos, né. A única coisa que não paga é o FGTS mas aí tu recolhe das sobras uma fortuna de 30%, qualquer saldo que tiver e aí o lucro de uma empresa não tem taxaço, né. É muito complicado.

Os fundadores da C6 buscaram informações sobre as opções que tinham para a manutenção do negócio da empresa anterior e nessa procura chegaram a uma cooperativa já consolidada, que pertence ao ramo de produção, cujas características eram parecidas com as pretendidas para o novo projeto. Essa cooperativa foi a Cootegal, de Galópolis (não aceitou participar deste estudo, conforme relatado anteriormente). Após a realização de vários contatos, visitas e análises, houve a compreensão de que a cooperativa seria a melhor opção para o seu caso, conforme relato de JIS-C6:

Nós pegamos umas informações, até *se espelhamos*. Fomos visitar a Cootegal, fomos lá visitar a Cootegal. Eles estavam muito bem na época, né. A gente se impressionou bastante e a gente tinha principalmente o pessoal do administrativo aqui que a gente ficou. A gente tinha bastante tempo de trabalho junto, aí, e sabia as coisas. Resolvemos: vamos montar a cooperativa. E aí montamos a cooperativa.

A C4 foi criada em outro cenário, sob uma nova legislação para as cooperativas de trabalho, vigente desde 2012 (Lei 12.690/2012), mas mesmo assim os fundadores identificaram vantagens no sistema, quando buscaram informações junto à outra cooperativa do ramo educacional que já existia na região, a Cooperconcordia (C3), de Santa Rosa. Além disso, de certo modo, sofreu influência de pais de alunos que faziam parte desse contexto cooperativo, por meio de cooperativas da região, de diversos setores, e que deram total apoio ao novo empreendimento. GSS-C4 comenta sobre as razões que os levaram a optar pela cooperativa:

Vejo duas situações: uma quando a gente começou fazer análise estrutural via impostos. A vantagem é bastante grande em relação à rede privada normal, o sistema cooperativo. Então foi uma das primeiras coisas que a gente analisou. E segundo, tipo esses pais, gestores, esses pais que são nosso braço forte até hoje eles são muito ligados ou à Sicredi, Unitec, Setil, Cotrimaio, eles são ligados às cooperativas, então de um jeito ou de outro, a concepção passou pela cabeça desses pais.

Como visto, a opção pela forma de cooperativa teve por base as questões relacionadas à legislação específica para esse tipo de empreendimento vigente à época de criação das cooperativas estudadas, exceto no caso da C4. A Lei 12.690/2012 trouxe diversas alterações para as cooperativas de trabalho em relação à Lei 5.764/71, forçando-as a se adaptarem a essa nova normativa, o que as aproximou de uma empresa convencional, especialmente no que diz respeito aos direitos básicos dos cooperados. Entretanto, mesmo com essa nova legislação, a compreensão entre os gestores entrevistados é de que esse é o melhor formato para o empreendimento.

6.1.2 Conflitos com a empresa/instituição anterior

De modo geral, nas cooperativas estudadas, esse processo de transição aconteceu de forma amigável, contando inclusive com o apoio dos administradores anteriores, ou proprietários, em um caso em que a empresa era familiar (C6). Quando o processo de transição ocorre de forma pacífica e em clima amistoso, os benefícios não são apenas para os ex-empregados, mas também para outros participantes, mesmo que de forma indireta, pois é passado para a comunidade em geral que as atividades terão continuidade, apenas sob uma nova forma de gestão, na qual os trabalhadores participam das tomadas de decisão.

O processo de transição da C1 ocorreu de forma natural, uma vez que a escola vinha passando por dificuldades financeiras e, para não encerrar as atividades, a Comunidade Evangélica Luterana Cristo, mantenedora anterior do educandário, aceitou alugar as instalações, transferir as autorizações de funcionamento e passar a administração da escola para a recém-criada cooperativa. Essa decisão se deu especialmente em razão da confiança que os integrantes da Comunidade depositavam no presidente da nova cooperativa, que também era pastor luterano e já estava inserido no âmbito do funcionamento do educandário. As palavras de VBF-C1 ilustram essa situação:

Depois que a gente fundou a cooperativa, eu continuei com o meu vínculo de pastor e eles só alugaram, passaram a escola para as mãos da cooperativa pela confiança que eles depositavam em mim, não na nova cooperativa. Pelos vínculos que eu tinha com eles. E o meu discurso sempre foi do 'ganha-ganha'. Tem que ser bom para a comunidade, tem que ser bom para a cooperativa.

Na C3 a transição ocorreu de forma tranquila, já que a intenção da mantenedora e dos então empregados era manter as atividades. O educandário vinha enfrentando dificuldades financeiras há alguns anos e a comunidade se uniu em torno da manutenção das atividades. ADA-C3 revela que “com todo o histórico da escola, com toda a proposta cristã que a escola tem, não poderia se perder um projeto dessa amplitude. Não tinha como abandonar um projeto desses na época.” Então a cooperativa foi criada pelos ex-empregados e as atividades do educandário tiveram sequência.

Dentre as cooperativas estudadas, a C6 foi a que teve o processo de transição mais tranquilo, pois contaram com o apoio dos proprietários e administradores da empresa, que passava por dificuldades financeiras já há algum tempo e planejava encerrar as atividades. Segundo JIS-C6, no final de julho de 2000 os diretores se dirigiram aos empregados nesses termos: “não temos mais condições de tocar a fábrica, se vocês quiserem fazer a cooperativa e

continuar vocês, a gente dá toda a força, não ficamos contra nada.” E foi o que aconteceu, de forma tranquila e sem interferências da antecessora.

O processo de transição da C4 ocorreu de forma mais ou menos tranquila, uma vez que a cooperativa foi uma segunda alternativa para manter as atividades do educandário, que vinha enfrentando dificuldades financeiras há algum tempo. Em razão dessas dificuldades, em 2010 a mantenedora da época passou a administração para a Fundação L’Hermitage, cuja sede está no estado de Minas Gerais. Inicialmente pareceu que tudo transcorria de forma normal até que no final de 2014, de forma abrupta, a Fundação L’Hermitage anunciou que encerrariam as atividades da escola naquele final de ano. Segundo o relato de GSS-C4,

E simplesmente no final de 2014, dia 29 de setembro, tivemos uma reunião normal de projeção para o próximo ano (...) uma reunião para projetar 2015 e simplesmente, numa das poucas vezes que a direção geral da L’Hermitage veio para a escola, simplesmente vieram para avisar que estavam fechando a escola, que eles não tinham mais interesse e que dia primeiro de outubro todos nós estávamos demitidos, assim de supetão. No período letivo, é. Teve quem cumpriu 60 dias, mas *tava* todo mundo demitido. Então foi numa segunda, foi uma semana assim, que como foi de supetão pegou todo mundo ... aí na terça, de início pode até dizer assim, os professores ficaram mais anestesiados, de modo geral. Estava todo mundo desempregado, tecnicamente, né, dos 37 que começaram a cooperativa, tinha mais ou menos uns 15 que trabalhavam na rede pública, municipal e coisa assim, que tinham outra fonte de renda, mas tinha uns 20, 20 e poucos que era só o Dom Hermeto.

Praticamente ao final do ano letivo, os professores e demais empregados se viram diante de três opções: deixar a escola fechar e perder os postos de trabalho, buscar uma nova mantenedora ou criar uma cooperativa, que administraria a escola sob uma nova visão. Nesse cenário, até encontraram interessados na manutenção, mas a alternativa de criar uma cooperativa lhes pareceu mais razoável e foi a que prevaleceu.

Neste caso, então, pode-se dizer que não houve propriamente conflitos no processo de transição. Houve a preocupação ao receber a notícia de que, de uma hora para a outra, o seu local de trabalho seria fechado. Por outro lado, isso pode ter sido positivo para a criação da cooperativa, pois segundo GSS-C4,

Se a gente tivesse sido avisado em março que no final do ano ia fechar, eu acho que não teria cooperativa hoje, aí o pessoal ia se acomodar e mandar currículo, e como foi em cima do laço fortaleceu a união do grupo porque a água tava ali no pescoço, não tinha muito o que fazer, né.

O lado positivo observado nessa situação pode ser traduzido pelo desejo e pela necessidade de resolvê-la no mais curto prazo e da melhor maneira possível, o que levou as

pessoas a agirem de forma rápida e efetiva. Isso, como revela o entrevistado, colaborou para fortalecer a união do grupo na busca dessa solução.

A C5 tem origem também em razão das dificuldades financeiras da empresa anterior, que chegou a um ponto que não conseguiu mais honrar os seus compromissos. Os funcionários sabiam da situação em que a empresa se encontrava, mas somente 40 dias antes do efetivo fechamento eles tiveram ciência da gravidade do caso e começaram a se mobilizar no sentido de criar a alternativa da cooperativa, já que no seu setor de atuação é importante não interromper as atividades, como pode se compreender pelas palavras de JFA-C5: “hotellaria, se tu fechou tu custa a ter uma volta, um processo de retorno. O cliente vai embora.”

A partir dessa situação, três pessoas tiveram a ideia de criar uma cooperativa, sendo apresentada uma proposta de arrendamento que não foi aceita na primeira oportunidade em virtude da discussão do passivo trabalhista, que a empresa anterior queria que a cooperativa assumisse. Posteriormente, chegaram a um acordo e a cooperativa foi criada com 20 integrantes para dar continuidade às atividades. Esse foi o único conflito, se é que se pode denominar assim. JFA-C5 diz que,

Aí discutimos uma proposta de arrendamento, inicialmente não fechou, não deu, porque eles queriam que a gente assumisse o passivo assim, fora, né. O passivo era impossível de assumir, não tinha como. Aí depois em questão, a formação da cooperativa e daí eles meio que travaram, mas aí através dos nossos jurídicos, nosso e deles entramos num acordo e conseguimos fazer, digamos, conseguimos montar a cooperativa, inicialmente a gente montou com o número mínimo que na época eram 20.

Na C7, os depoimentos indicam que não houve conflito no período de transição. O que ocorreu é que a empresa não teve mais condições de manter as atividades, em razão de atrasos salariais e outros compromissos, “aí ela veio à falência, fechou e aí nós, os ex-funcionários estudamos de montar a cooperativa”, relata AAC-C7. Com os portões lacrados pela justiça, os empregados se viram sem trabalho. Então, inicialmente contando com o apoio do Sindicato dos Metalúrgicos da cidade e posteriormente da Anteag e da Unisol, foi dada vida à cooperativa, visando à continuidade das atividades e à manutenção dos postos de trabalho.

Na C2 o processo de transição não foi muito tranquilo, tendo ocorrido em duas fases. Inicialmente, a cooperativa permaneceu por dez anos (1999-2009) como prestadora de serviços para a Massa Falida. Quando a empresa faliu (1999) foi criada a cooperativa com a intenção de continuar as atividades e manter os postos de trabalho, sendo então apresentada uma proposta para isso, no âmbito judicial. Entretanto, um síndico que defendia os interesses da empresa também apresentou proposta. A justiça então optou por designar o síndico para administrar a Massa Falida e a cooperativa foi contratada como prestadora de serviços.

Nessa fase houve certa situação de conflito, o que pode ser depreendido da resposta de NSD-C2, quando questionada sobre isso: “Houve, sim. Ele tinha interesses, tanto que participaram junto também na época que a gente quis administrar, a gente mandou uma proposta para o juiz e ele mandou outra e aí o juiz (...) preferiu a proposta dele.”

No ano de 2009, a cooperativa provocou um novo leilão e conseguiu arrematar as máquinas, o projeto e a marca, passando a gerir a antiga empresa, sob o novo formato de gestão. No entanto, as instalações físicas e o terreno não foram arrolados no leilão, uma vez que havia litígio entre a Massa Falida, o Estado do Rio Grande do Sul e o Banco do Brasil (órgão financiador) sobre a propriedade do terreno e das instalações.

6.1.3 Herança de passivo trabalhista

Quando uma empresa chega à situação de encerrar as atividades, em geral os trabalhadores têm seus salários atrasados e demais direitos trabalhistas desrespeitados. Em relação ao passivo trabalhista, em todas as cooperativas essa questão segue um mesmo roteiro, que tem duas alternativas: como a empresa anterior não conseguia honrar suas obrigações, o passivo trabalhista acabou se tornando uma ferramenta de negociação para a criação das cooperativas; ou, os valores tiveram que ser cobrados via judicial. Assim, inicia-se a abordagem desta subcategoria relatando os casos em que, pode-se dizer, houve um bom termo nessa questão.

Na C1 os empregados foram demitidos e a homologação foi feita no sindicato da categoria, com ressalva e a instrução para que os mesmos ingressassem na justiça, com ação trabalhista. Foram efetuados quase 60 acordos na justiça do trabalho pela mantenedora anterior, e a cooperativa não herdou nenhum passivo. Na C3 os cooperados utilizaram os valores da rescisão para comprar a marca e começaram a cooperativa a partir do zero, segundo ADA-C3:

A cooperativa, na verdade, comprou a marca. Então, neste giro financeiro o dinheiro saiu de um lugar e voltou para ele, então garantiu a saúde financeira da associação (antiga mantenedora) que estava saindo e começou-se um negócio do zero com a cooperativa, que já iniciou com um desafio bem grande: recolocar suas reservas e cotas capital que tinha perdido, integralizar era só contábil mesmo e levantar a autoestima, aumentar o número de alunos, convencer os pais que era um novo momento.

Nesse caso, não houve sequer movimentação de recursos, sendo apenas dada a quitação, por parte dos cooperados, dos valores referentes aos direitos trabalhistas devidos pela mantenedora anterior. Ou seja, foi feita uma chamada ‘transação de papel’, cujos valores se

destinaram à aquisição da marca (nome da escola). Essa situação mostra o espírito de união dos cooperados fundadores, ao contribuírem com o valor dos seus direitos trabalhistas para levarem adiante o projeto que haviam vislumbrado. De acordo com Henriques (2014), a troca dos direitos trabalhistas é uma das formas de aquisição de equipamentos e imóveis pelos trabalhadores associados. A diferença, neste caso, é que esses direitos foram utilizados para a aquisição da marca.

Na C4 não houve passivo trabalhista, à exceção de dois casos de professores que estavam prestes a se aposentar, situações em que a cooperativa entrou em acordo com a antecessora, assumindo parte do pagamento. De acordo com o depoimento de GSS-C4,

Não, isso foi a primeira coisa que nós quando sentamos com a L'Hermitage pela primeira vez, zera, a cooperativa começa a operar a partir de 1º de janeiro de 2015. Zera toda ela. Então só teve esses dois casos de aposentadoria que nós acabamos absorvendo eles, então a L'Hermitage pagava parte do salário, nós pagava o resto, coisa assim, mas (...) entramos em acordo com eles.

Na C5 os direitos trabalhistas foram empregados para amortizar o pagamento do arrendamento das instalações da empresa anterior, que a cooperativa estava utilizando para a geração de renda e a manutenção dos postos de trabalho, conforme informou JFA-C5:

Nós trabalhando e usando o próprio espaço aqui nós pagávamos o arrendamento, ele foi amortizando, entendeu. Foi criada uma conta e aquele valor que nos pagávamos como aluguel já ia para pagamento das dívidas trabalhistas. Então, na verdade nós continuamos a trabalhar e nos ajudamos a nós mesmos, e eles também, né.

Nas situações em que os cooperados tiveram que acionar a justiça, um caso (C6) foi resolvido dez anos depois e o acerto foi realizado. Outros dois continuavam pendentes até a realização deste estudo (C2 e C7). Na C7 não foram obtidas mais informações sobre a situação atualizada. NSD-C2, por sua vez, informou que “não recebemos nada, ninguém recebeu nada.” Neste caso há um imbróglio judicial em relação ao terreno e às instalações entre o estado do Rio Grande do Sul, a Massa Falida e o Banco do Brasil, razão pela qual os valores encontram-se bloqueados, permanecendo a situação de litígio.

Dessa forma, o passivo trabalhista funcionou como moeda para que algumas negociações fossem levadas a cabo de maneira satisfatória, não só para os cooperados, mas também para as empresas ou mantenedoras anteriores. Em outros casos a situação não evoluiu de forma tão amigável, indo parar na justiça.

6.1.4 Apoios recebidos na constituição da cooperativa

Em relação a eventuais apoios recebidos, por ocasião das negociações para a recuperação das empresas e da formação das cooperativas, especialmente por parte de sindicatos e de órgãos governamentais, em algumas situações isso aconteceu e em outras não. De acordo com os dados coletados neste estudo, o apoio, quando ocorreu, foi em razão da representatividade do sindicato da categoria e especialmente, do segmento econômico em que as novas cooperativas estariam inseridas. Nesse sentido, as pertencentes ao ramo da produção receberam mais apoio que as do ramo educação, por exemplo. Segue descrição do que foi constatado, em conformidade com as entrevistas realizadas.

O depoente da C1 relatou que o único apoio, e “muito pequeno” (VBF-C1), veio da Ocergs. Esse pequeno apoio é atribuído à difícil situação que a Ocergs enfrentava na época em que a cooperativa foi fundada. O sindicato da categoria dos professores (Sinpro/RS) não se solidarizou e não encampou a causa, gerando diversos tipos de atrito quando da decisão pela criação da cooperativa. Conforme palavras de VBF-C1,

Eles foram visceralmente contra e não tivemos ajuda nenhuma do Estado, *era nós* e a comunidade, principalmente nós sozinhos. Foi uma época muito complicada porque nós partimos do zero. Primeiro não sabia nada sobre cooperativa, os meus companheiros menos ainda, sócios fundadores que eram, menos ainda e o medo de dar errado [...]

A C3, a exemplo da C1, também teve apoio apenas da Ocergs, não contando com o amparo do sindicato da categoria (Sinpro/RS), que assumiu posição contrária à criação da cooperativa. Conforme ADA-C3, “a gente fez a rescisão direto no sindicato dos professores e enfim, foi um inferno assim, para ser bem sincero. O Sinpro/RS começou a botar areia no meio.” A percepção desses dois entrevistados é de que a falta de apoio desse sindicato ocorreu em razão do desconhecimento dos seus dirigentes, à época, das leis cooperativistas e também à iminente perda de associados, o que de fato ocorreu na maior parte dos casos, por opção dos empregados que se tornaram cooperados.

Na C4 também não ocorreu o apoio do sindicato da categoria (Sinpro/RS) para a constituição da cooperativa (como em C1 e C3, cujas cooperativas fazem parte do mesmo ramo). No entanto, há o reconhecimento de que o sindicato prestou auxílio inicial na questão dos valores rescisórios e ingresso com causas trabalhistas na justiça contra a mantenedora anterior. Sobre a participação do Sinpro/RS, GSS-C4 respondeu:

Todos os professores de um jeito ou de outro entraram contra a L’Hermitage com causas trabalhistas na justiça. Então, tipo a rescisão do contrato, nós teria que ter tantos dias antes, que a legislação diz que a cada ano que tu trabalha, tu tem que ser liberado

antes para procurar emprego e coisa assim, né. E nessa parte trabalhista a L'Hermitage não foi honesta, vamos dizer assim. Tanto é que todo mundo entrou com ação, a grande maioria entrou pelo Sinpro/RS ainda, como nós éramos filiados até aquela época, então entrou pelo Sinpro/RS.

Após essa participação do sindicato e com a constituição da cooperativa, os cooperados deixaram de ser filiados ao mesmo, mas reconhecem o auxílio que receberam da parte dele por ocasião do processo rescisório. Quanto ao apoio de órgãos governamentais, pode-se dizer que isso aconteceu mais no âmbito do discurso do que com ações efetivas que auxiliassem de fato à cooperativa. GSS-C4 lembra que quando a notícia do fechamento da escola foi anunciada, políticos participaram do abraço simbólico à mesma, mas ficou por aí. Segundo ele,

Na hora quando estava difícil mesmo, prefeito, vice-prefeito, vereadores estavam todos juntos aqui, todos. Na hora que fizemos abraço na escola. Ao começar encaminhar documentação, assim, umas recomendações junto ao Conselho, já foi um pouco mais difícil e depois eles se afastaram, sumiram. Então, na hora de aparecer na foto tinha bastante gente, mas depois realmente, apoio nenhum.

A C2 foi apoiada pelo Sindicato dos Metalúrgicos, que inclusive, por meio do seu presidente, foi quem sugeriu a criação da cooperativa para que as atividades da empresa anterior tivessem continuidade. Segundo NSD-C2,

Nós tivemos só apoio do sindicato da categoria. O Sindicato dos Metalúrgicos, ao qual nós pertencemos. Apoiaram desde o começo quando nós fundamos a cooperativa. Quando a empresa começou ir mal daí veio o responsável pelo sindicato. Na época era o Stedille, veio aqui conversou com a gente e disse: Olha, o que tá dando quando as empresas dão falência, os empregados organizam uma cooperativa e assumem. Eu até não acreditei que ia dar certo. Imagina, né, mas eu entrei. Eles vieram aqui e a gente fez, encaminhou o processo todo. A gente encaminhou até antes dela falir. Encaminhar não custa nada. E aí depois ela veio a falir e aí já estava a empresa (cooperativa) organizada e fomos concorrer ali né, fizemos uma proposta e a nossa proposta não teve êxito.

Posteriormente, essa cooperativa contou também com ajuda financeira de outros sindicatos ligados aos metalúrgicos para dar o lance no leilão, ocorrido em 2009. NSD-C2 informou que esse apoiadores foram “do ABC [*Sindicato dos Metalúrgicos do ABC*], Stimepa [*Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre*], Confederação Nacional [*dos Metalúrgicos*] e a CUT”. O valor do empréstimo não foi revelado no âmbito da entrevista, porém a depoente informou que foi totalmente liquidado, nesses termos: “Sim. Nós fomos devolvendo gradativamente. A gente fez lá em tantas vezes contrato com eles e pagamos religiosamente em dia, assim. O dia primeiro de cada mês o dinheiro estava ali.”

A C5 não obteve apoio de órgãos oficiais ou de sindicatos, mas sim de fornecedores que aceitaram não interromper o fornecimento de itens essenciais à atividade, mesmo sabendo que

no curto prazo poderiam não receber os valores devidos. Quanto ao sindicato da categoria (Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Restaurantes, Bares e Similares e em Turismo e Hospitalidade de Caxias do Sul – Sintrahtur), a cooperativa não buscou ajuda e até se afastou do mesmo, com o receio de que a sua entrada atrapalhasse as negociações. JFA-C5, ao comentar sobre esse assunto, relata:

Isso foi um trabalho assim (...) para nós foi muito desgastante, né. Quem estava lá na frente foi desgastante porque a gente não podia duas coisas: criar o pânico entre os funcionários, na época, né, e nós tínhamos que ficar longe de sindicato porque se o sindicato entrasse nos estaríamos ferrados, né. O sindicato infelizmente atrapalha. Para certas negociações atrapalha porque eles começaram a (...) são só (...) em Caxias eram (...) quantos na época, foram cento e (...) bota uns 160 funcionários, né, da falida; 160 filiados que deixariam de ser filiados então eles (...) eles vão ver o lado deles então, tanto que depois até nos atrapalharam em certo momento, mas a gente conseguiu contornar. Mas se fosse antes, se eles soubessem antes da falência, se soubessem alguma coisa, a gente nem tinha conseguido montar.

Novamente aqui, a percepção do entrevistado é de que a posição do sindicato ao qual pertenciam seria contrária às negociações ou, no mínimo, poderia causar embaraços e dificuldades ao processo. Da mesma forma que outros entrevistados, seu entendimento é que essa posição contrária se dá em razão da perda de filiados por parte do sindicato, o que resulta na perda de receita para o próprio, além da diminuição da representatividade.

Contrariamente à posição assumida em relação ao sindicato, os órgãos de governo, municipal e estadual, foram procurados em busca de apoio. No entanto, nada foi conseguido desses segmentos. O comentário de JFA-C5 elucidada essa situação:

Nada. Absolutamente nada. Tentamos buscar, buscamos com o governo, mas não conseguimos nada. A única coisa que eles fizeram foi não atrapalhar. Isso. Eles não se envolveram nas coisas porque às vezes, quando acontece alguma coisa eles vêm, botam lacre, fazem alguma coisa, mas aí não fizeram nada porque o juiz deu o aval, deu o alvará para a cooperativa, para funcionar como hotel.

A C6 não contou com apoio nem do sindicato da categoria nem de órgãos oficiais. O primeiro, quando tomou conhecimento das negociações optou por não prestar auxílio sob o pretexto de que não se envolvia com cooperativa, uma vez que nesse formato todos seriam patrões. JIS-C6 afirmou, quando entrevistado: “na realidade o sindicato quando a gente colocou que ia montar a cooperativa eles saíram fora, dizendo que o sindicato não se envolvia com cooperativa. Eles não podiam participar por que daí a cooperativa o que que é, todos são patrões, né.”

Quanto aos órgãos oficiais, os próprios sócios fundadores não buscaram auxílio em razão de que já tinham uma fonte de renda oriunda dos pedidos pendentes da antecessora e que

precisaram apenas ser renegociados, pois haviam sido faturados com valores abaixo do custo de produção. JIS-C6 enfatiza sobre o apoio de órgãos oficiais:

Não. Nada, nada. A gente, pra falar bem a verdade, a gente nem foi muito atrás de (...) porque a gente montou ali e tinha já uma carteira de pedidos e a gente teve que negociar, porque o preço que a Móveis Man estava vendendo (...) eles estavam vendendo até com prejuízo, abaixo do custo, que é, onde foi (...) vinha há vários anos assim, até que não teve mais condições, né. Só ia aumentando a bola, né.

Diferentemente das outras cooperativas que integram este estudo, a C7 contou não apenas com o apoio do Sindicato dos Metalúrgicos, mas também da Anteag, da Unisol e da Prefeitura de São Leopoldo. Segundo AAC-C7, “a prefeitura deu os *empurrãozinho* dela, mas não é que fizesse muito, mas eles deram, deram.” Esse apoio, pelo que consta não foi financeiro, mas especialmente auxílio com os trâmites burocráticos, mas que foram de grande valia para o empreendimento. O apoio do sindicato é reconhecido com as palavras de AAC-C7 e mostra como o mesmo esteve presente nessa fase de transição:

O sindicato até deu um dinheiro. *Nós não tinha* dinheiro nem para comer quando nós começamos. O sindicato incentivou com um valor ali para cada um. É, o sindicato deu uma baita força. É, se não fosse eles (...) até engrenar o troço mesmo, né. (...) Aí nós começamos do nada, sem nada, mas sem um pila, e aí nós começamos a ir, *nós fazia* a fundição, fazia as peças, vendia, esperava vir um dinheiro e assim foi indo, foi tudo sem nada.

No que tange aos sindicatos, lembra-se a posição de Nakano (2000), ao constatar que muitos participantes do movimento sindical posicionavam-se contra as iniciativas autônomas, como as cooperativas e as empresas de autogestão e que a CUT somente tomou posição favorável a partir de 1999, anos após a criação da Anteag. O apoio dos sindicatos teve e continua tendo importância fundamental para o movimento de recuperação de empresas e, segundo Henriques *et al.* (2013, p. 10), essa mudança de atitude está relacionada ao “aprofundamento do debate sobre cooperativismo e autogestão no movimento sindical, reforçado pelo agravamento da crise do emprego e pelo reconhecimento dessas experiências como forma de resistência dos trabalhadores para manterem seus postos de trabalho.”

Pode-se observar que nas cooperativas do ramo de produção, à exceção da C6, as outras duas (C2 e C7), tiveram apoio necessário dos sindicatos para a sua criação, demonstrando a efetiva preocupação com os seus filiados, que corriam o risco real de perder os seus empregos. Nas cooperativas do setor educacional, a compreensão foi inversa, sendo o sindicato avesso, ao menos nos dois primeiros casos, a esse tipo de empreendimento. No caso da C4, houve o apoio,

embora restrito às questões relacionadas ao ingresso de ações na justiça trabalhista contra a mantenedora anterior.

6.1.5 Experiência organizativa, de gestão e autogestão

A experiência organizativa e de gestão não se caracterizou como algo que estivesse fortemente presente nos casos estudados quando da transição da empresa tradicional para a forma cooperativa. Menos ainda experiência com os princípios da autogestão, evidenciado apenas em uma das cooperativas. Porém, em algum nível, determinadas pessoas, especialmente as que tomaram a frente para a criação das cooperativas, tinham certa experiência nas questões organizacionais e gerenciais, no formato tradicional.

Essa experiência está relacionada, basicamente, aos cargos que as pessoas exerciam na antiga empresa ou em empresas em que trabalharam no decorrer de sua vida profissional. Nessa direção, os relatos dos envolvidos são interessantes para que se tenha uma ideia das situações pelas quais eles passaram no período de transição. VBF-C1 afirma: “o único que tinha experiência de organização era eu, porque eu tinha sido diretor de outras instituições e pequenas empresas, de associação, etc. Então foi um trabalho muito solitário e a gente pegou.”

Quando foi criada, a C3 elegeu um presidente que assumiu o desafio, pensando não apenas em si, mas nos demais trabalhadores que, em sua maioria, já estavam há bastante tempo na empresa e, em alguns casos, se encontravam em vias de se aposentar. O detalhe é que o presidente eleito tinha apenas seis meses de trabalho na antiga mantenedora, era da área de informática e possuía pouca experiência na área organizacional e de gestão. Pertencer à área de informática, segundo ADA-C3, lhe foi útil, pois possibilitou adaptar mecanismos de controle que auxiliaram muito nos processos organizacionais.

Além disso, essa cooperativa contou com a vantagem de ter recebido o apoio e auxílio da Coopeebe (C1), de Porto Alegre, já que os educandários que encerraram as atividades por motivos semelhantes, em épocas distintas, faziam parte da mesma rede de ensino (Concórdia) da Igreja Luterana. Essa similaridade de situação facilitou os encaminhamentos iniciais, sendo fundamental o apoio da Coopeebe para que a C3 obtivesse êxito na nova empreitada.

Na C4 apenas um dos participantes do processo de transição detinha alguma experiência de gestão, embora restrita à área financeira, segundo relata GSS-C4: “eu, que tinha do Pacelli [*Instituto Estadual de Educação Cardeal Pacelli*], eu faço também a parte financeira de lá e só. Os outros setores ninguém tinha. Tinham experiência docente, mas de gestão, nenhuma.” Um maior grau de experiência esteve presente na C5 e na C6, em razão de que as pessoas que

comandaram a criação das mesmas exerciam funções administrativas e gerenciais em diversos setores e, nesse sentido, apresentavam condições de tocar o empreendimento, buscando adaptar-se às características da autogestão. JFA-C5 comenta sobre isso:

Tinha, sim, sim, cargo de gerência ali, sim, sim, mesmo. Tinha na época tinha um gerente geral que saiu e nós ficamos e o cara dizia: vocês vão quebrar. Mas que quebrar, dizia, quem fazia o serviço era eu, era subgerente na época, né, fazia o serviço. Aí a outra pessoa era da Área Comercial, Marketing, Vendas, então trabalhava, o outro era de Recursos Humanos, então eram três setores bem (...) os pilares estavam ali.

Na mesma linha da experiência das pessoas envolvidas no processo em atividades organizacionais e de gestão, JIS-C6 se expressa nos seguintes termos: “a gente tinha aqui [*administrativo*], dentro da fábrica também, as principais pessoas de cada setor que tinha ficaram com nós, que são pessoas todas acima de 20 anos de Móveis Man. Foi um diferencial, já que a gente já conhecia todo o processo.”

Quanto às práticas autogestionárias e seus impactos nas novas cooperativas, à exceção da C2, em nenhuma outra houve referência a experiências nesse sentido. A C2, em razão de ter sido prestadora de serviço para a Massa Falida durante dez anos, se filiou à Unisol e, por intermédio dela, os líderes frequentaram cursos de gestão e autogestão, buscando se preparar para o alcance de seu objetivo, que era assumir as atividades da antiga empresa. NSD-C2 relata que já possuíam algum conhecimento sobre as práticas autogestionárias, embora acredite que o verdadeiro aprendizado se dá mesmo é na prática:

Tínhamos [*conhecimento das práticas autogestionárias*]. Mas faltava muita coisa porque a gestão mesmo tu vai (...) a administração, a autogestão tu vai aprender mais é na prática mesmo. Quando a coisa veio à tona mesmo, quando nós assumimos e os outros saíram, estavam administrando e aí eu me lembro que um dia eu liguei para a menina da Unisol e disse: meu Deus, nós precisamos uns cursos. Eu tô frágil, tô me sentindo bem frágil para tocar esse negócio, né. E aí ela pegou e me disse assim: mas em qual a área que tu precisa? Daí eu parei e pensei assim, meu Deus, e disse: em tudo, em tudo, compras, vendas, área pessoal, recursos humanos, era tudo. A gente precisava. E aí ela disse: Ah tá, vocês tão precisando é geral né? E aí a gente começou fazer uns cursinhos mais ainda.

O depoimento de NSD-C2, ao constatar que necessitava de ajuda da Unisol em todas as áreas, encontra respaldo nas palavras de Verardo (2003), quando afirma que autogestão significa a organização de uma forma de empreendimento coletivo no qual o conjunto dos trabalhadores coopera nas atividades de produção, serviços e administração (com poder de decisão sobre as questões relativas ao negócio), e o relacionamento social das pessoas diretamente envolvidas. Ou seja, os trabalhadores devem participar coletivamente das

atividades da cooperativa, mas em especial os gestores devem procurar ter o conhecimento mais amplo do empreendimento, para que tenham condições de melhor auxiliar na sua administração.

Um dos relatos mais recorrentes trazidos pelos depoentes diz respeito aos impactos gerados pela mudança no estilo de administração, nas situações em que os cooperados se tornaram também os donos do negócio. Como oriundos de empresas regidas pelas práticas tradicionais de administração, a introdução das novas práticas envolveu muito aprendizado e uma nova visão, não apenas das pessoas que comandavam os empreendimentos, mas de todos os cooperados, conforme o comentário de VBF-C1:

A primeira coisa que tive que mudar foi sair daquela posição do gestor de empresa que lida com pessoas que vendem para a empresa sua capacidade de trabalho. Saí daquela ótica de que manda quem pode, obedece quem tem juízo. O exercício do poder e da autoridade numa cooperativa é totalmente diferente, todos são donos e consequentemente você tem que lidar de forma diferente e você exerce o poder através de uma autoridade que você vai conquistando pela competência, pela capacidade de unir grupos, de entender, direcionar e gerir, gerenciar pessoas. Então a primeira coisa foi mudar a forma de lidar. Não estava mais lidando com empregados, estava lidando com donos. A outra foi a parte organizacional, desenvolver estrutura de governança, mecanismos de governança. Quando falava em governança e mecanismos de governança o pessoal dava risada, lá vem o senhor falar em governança de novo. Fluxos de processos entrada de sócios, condição para entrada, condição para permanência, condições para exercício da função, no início isso era tudo (...) primeiros meses um pouco caótico, parecia a casa da mãe Joana.

Nas demais cooperativas, nenhum dos fundadores tinha qualquer conhecimento sobre as práticas autogestionárias. ADA-C3 revela que no início foi se perdendo a noção de hierarquia, uma vez que muitos supunham que, como eram cooperados, e também donos do negócio, poderiam fazer o lhes aprouvesse, tal como citado no relato de VBF-C1, fazendo da cooperativa uma “casa da mãe Joana”. Para ilustrar, ADA-C3 comenta:

É. Aí se houve então, e, nesse momento assim eu acho que deve ser meio unânime nas cooperativas, eu acredito (...) é, que tiveram uma trajetória assim, é (...) muito comum, muito comum todos associados perderem um pouco aquele medo do chefe, porque o chefe não existia mais e é essa a filosofia que a gente tem que pregar. Temos agora alguém que coordena o trabalho, que organiza o trabalho da cooperativa, mas o chefe se destituiu um pouco. Nós realmente (...) entravam na sala do diretor, entravam na sala da coordenação, sentavam na cadeira (...) o mundo é de todos agora e aí assim, aí se perdeu a questão da hierarquia. Então a gente teve que fazer uma retomada muito forte, em alguns momentos a gente teve que usar realmente de palavras mais rudes assim para dizer: pessoal, a organização ela existe ainda, toda hierarquia ela existe e tem que ser respeitada. O que a cooperativa nos dá é o direito de quem é da zeladoria ter o mesmo direito de voto que o presidente. Não tem, a gente tem um uma gestão mais democrática, mas isso não quer dizer que todo mundo pode dar palpite em tudo, né.

Observa-se aqui, como em outras cooperativas, que a questão da hierarquia inicialmente provocou certas situações de conflito. Deve-se isso, especialmente, ao fato de alguns cooperados compreenderem que, ao exercerem o papel de donos do negócio, estariam liberados de prestar contas a quem quer que fosse. Essa percepção pode ocorrer, segundo Vieitez e Dal Ri (2001) porque os trabalhadores veem-se em condições de igualdade, em razão da ausência da propriedade, riquezas ou poder, o que se expressa no plano subjetivo como uma aspiração à integração igualitária e democrática no novo empreendimento.

No entanto, como afirma Holzmann (2001, p. 16), “mesmo na ausência de um padrão personificando o capital”, os valores do trabalho, da hierarquia e da disciplina se reproduzem neste contexto. Ou seja, na percepção desses cooperados, a hierarquia, vista da forma tradicional, herdada dos tempos de empregados, estaria abolida na cooperativa, o que não corresponde à realidade, mudando apenas o formato, que é mais ‘suave’ em relação ao anterior.

Assim como os demais fundadores, JFA-C5 também não possuía experiência com autogestão, mas eleva uma característica do povo caxiense e, por extensão, do povo italiano, em relação ao empreendedorismo, que também pode ser compreendido, nesse caso, como uma facilidade de aprendizagem e adaptação. Diz ele: “Não, não [*não conheciam nada de autogestão*]. Mas a gente, digo assim, não tem próprio [*conhecimento*] mas assim, na prática. Mas o caxiense, nós caxienses, um entre três é, foi ou será dono de alguma coisa. Um entre três. Então o empreendedorismo tá no sangue, tá na própria questão da cultura italiana.”

JIS-C6 argumenta que quando iniciaram não tinham experiência em autogestão, mas com o tempo foram aprendendo: “a gente não tinha essa experiência, até todo mundo pegar e saber, a gente teve dificuldades até o pessoal entender.” Para AAC-C7, além da falta de conhecimento nas práticas autogestionárias, houve dificuldade por parte de muitos cooperados na assimilação da passagem da condição de empregados para ex-empregados e agora também donos. Essa dificuldade, em muitos casos, ainda persiste, segundo o depoente: “nós temos alguns cooperativados aqui, ó, que eles, a gente tem que estar sempre meio que na frente porque o pensamento deles é ser empregado. Não assimilaram a iniciativa de tocar, mas vai, vai. Quando se precisou deles, eles estavam aí.”

A participação de alguns pais de alunos, com sua experiência de gestão em outras cooperativas, é enaltecida pela ajuda que ofereceram na introdução das práticas autogestionárias na C4, já que ninguém detinha conhecimentos dessa natureza. GSS-C4 considera de suma importância essa participação:

De novo, e aí em especial a esses pais da Sicredi, quatro ou cinco pais, eram reuniões semanais que a gente tinha aqui projetando, vamos fazer assim. Então, isso foi com

reuniões semanais, a gente não teve vergonha, ou teve humildade, se precisava ligava três, quatro vezes para esses pais gestores, de fora, para dar ajuda para nós, a gente fazia.

O aprendizado sobre as práticas autogestionárias conquistado no relacionamento com esses pais tornou-se a base para a adoção de procedimentos na cooperativa, de tal importância que o depoente declarou que “fizemos uma cartilha, vamos dizer assim, e seguimos ela.” Esse depoimento, em alguma medida, se aproxima do pensamento de Fleury (1996), segundo o qual os momentos de crise são importantes para alavancar mudanças na cultura organizacional, o que seria muito mais difícil em tempos de estabilidade. Nesse sentido, a busca por uma solução para a falta de conhecimento das práticas autogestionárias possibilitou que as pessoas entendessem o processo de mudança, seguindo uma cartilha, com vistas a alcançar os objetivos propostos.

6.2 Funcionamento geral da cooperativa

A segunda categoria refere-se a aspectos relacionados ao funcionamento geral da cooperativa, abrangendo eventuais dificuldades iniciais nas operações, vinculação com sindicatos, associações e movimentos sociais, modificações por meio de inovações e atualização tecnológica, participação de mercado e as perspectivas de crescimento.

6.2.1 Dificuldades iniciais de operação

Os entrevistados foram questionados sobre a existência de dificuldades iniciais, quando a cooperativa efetivamente assumiu as atividades da antecessora e iniciou as operações. Neste caso foram abordadas especialmente as dificuldades relacionadas ao mercado, como a disponibilidade de crédito e capital de giro, a manutenção da clientela e o relacionamento com fornecedores, dentre outras.

Relatos de gestores de três cooperativas (C5, C6 e C7) indicam que houve alguma dificuldade nesse sentido. Na C7 o principal problema foi a escassez de recursos para o capital de giro e, nesse cenário, comercializava-se o que era produzido para tomar fôlego e seguir adiante. Na C5 houve dificuldades com os fornecedores de serviços considerados essenciais, como água, energia e telefonia, mas em compensação outros fornecedores deram total apoio à cooperativa, sendo parceiros de fato, conforme relata JFA-C5:

Tivemos que negociar todos os contratos, para não cortar telefone, para não cortar energia, tivemos que entrar com ações. Energia tivemos que entrar com ação para (...)

com o juiz pedir lá porque eles iam cortar. Se não pagasse eles iam cortar, a água também, telefone, os serviços de (...) o gerenciador de (...) sem o gerenciador da informática ali não tem, né. Voltar para a época da pedra não dá, não tem condições, né. Foi bem complicado, foi bem duro ali. As negociações foram bem complicadas. Inclusive teve outros que nos apoiaram total, né, que diziam: não, os que forneciam coisa para o café ou para o restaurante diziam, não (...) teve uns até que isentaram por um mês, forneceram (...) forneceu o leite e não cobrou, forneceu a (...) verduras, acho que foi, coisa assim e não cobrou (...) teve dois ou três assim, foram muito parceiros, né.

Em contrapartida, contando com apoio de alguns fornecedores, além de deixar de pagar os primeiros rendimentos a alguns cooperados, em curto tempo conseguiu-se o equilíbrio financeiro, não necessitando sair em busca de crédito de terceiros, o que também não era previsto, já que a compreensão era de que isso inviabilizaria o negócio, conforme pode ser verificado pelas palavras de JFA-C5:

A nossa sorte é o seguinte, nós (...) como o serviço é praticamente à vista então isso nos favoreceu, e alguns fornecedores deram aquela liberada ali. Parecia pouco, mas deu aquele gás. Então ali, nós justamente não recebemos os primeiros salários e tal (...) Alguns, não todos para não ficar (...) e aí foi, mas depois foram pagos, mas aí foi que deu. O segundo mês, terceiro mês começou a equilibrar um pouco e aí conseguiu se ver qual é que era o custo fixo e assim foi indo, então (...) mas não precisou buscar recurso, empréstimo. Porque nós sempre falamos: se tiver que buscar empréstimo além da possibilidade ou alguma coisa, a gente estava fora, não tinha como, né.

Na C6, as dificuldades encontradas na fase inicial de operação foram basicamente relacionadas ao fornecimento de materiais necessários à produção, chegando ao ponto de alguns fornecedores somente aceitarem vender matéria-prima e componentes na condição de pagamento à vista, ao passo que outros concediam um prazo de apenas 10 dias para pagar. Também houve casos de fornecedores que somente aceitavam cheque do presidente da cooperativa, como pessoa física. Sobre essas dificuldades, JIS-C6 esclarece:

Então, no início a gente teve que comprar bastante mercadoria até provar que era séria a cooperativa e tal, tivemos que comprar mais à vista. Teve pessoas que deram, fornecedores que deram 10 dias de prazo para nós para pagar, teve fornecedor que só aceitava se fosse um cheque meu, por exemplo. A gente tinha o conhecimento porque eu já trabalhava no setor, eu que desenvolvia fornecedores de tinta, que tinha que testar e tal. Fornecedor de tinta vendia para nós, mas tinha que ser com cheque meu, um cheque particular meu, que passava o cheque lá e depois *nós tinha* que fazer o acerto dentro da (...) [cooperativa]. É por causa que eu (...) eles na época, né (...) o cara não vai sujar o nome dele, tal, então eles aceitavam o meu cheque e não aceitavam nenhum cheque da cooperativa.

Em relação à dificuldade em conseguir comprar material, foi enaltecida a ajuda que receberam de alguns representantes comerciais e fornecedores, salientando a boa relação que estes mantinham com os cooperados, já que se tratava das mesmas pessoas com quem

negociavam à época em que eram empregados da antecessora. Então, essa boa relação com os cooperados foi transferida, de forma automática, no decorrer do tempo, à cooperativa, favorecendo as operações comerciais.

Nas demais cooperativas, predominam relatos que apontam a ausência de dificuldades, ao passo que outras revelam poucas dificuldades nessa fase inicial, sendo destacado o bom relacionamento com fornecedores, clientes e comunidade em geral, para evitar dificuldades dessa natureza. A C1 contava com a receita fixa oriunda das mensalidades dos alunos, cujo montante, porém, não cobria todos os custos. A solução foi reduzir em 30% a remuneração dos cooperados para equilibrar a situação financeira. No decorrer do tempo essa redução foi recuperada e transformada em ganho para os cooperados.

A C2 não apontou dificuldades iniciais porque no período em que ficaram prestando serviços à Massa Falida, esta não podia realizar novos investimentos, sendo obrigada a manter os compromissos com os fornecedores em dia, por força legal. Então, quando a cooperativa assumiu as operações, os fornecedores, que conheciam os cooperados, deram continuidade às relações comerciais com a cooperativa, dentro da normalidade.

No entanto, esta cooperativa encontrou obstáculos quando buscou crédito para atualizar o maquinário e não obteve êxito, em virtude de não terem garantias suficientes para apresentar aos órgãos financiadores, já que só possuíam as máquinas usadas, que não eram aceitas. Então, segundo ADN-C2, “até hoje, a não ser do sindicato [*à época do leilão*], nós nunca conseguimos crédito.” Essa ausência de garantias para conseguir crédito, e um dos principais gargalos para a viabilidade econômica dos empreendimentos, é a dificuldade para o acesso ao crédito, segundo Henriques (2014, p. 203), que complementa:

A dificuldade de acesso ao crédito se dá pelo fato de os bancos não possuírem uma política adequada para atender às características das empresas que estão iniciando suas atividades como recuperadas. Para liberar o empréstimo, os bancos exigem termos como balancete positivo e bens para serem dados como garantia e, muitas vezes, as cooperativas não possuem isso. Há casos onde a empresa possui bens, como maquinário, mas não têm nota fiscal deste para ser apresentada como garantia.

Por sua vez, NSD-C2 relata que essa dificuldade de obter crédito junto aos bancos (citou BNDES, BB, CEF e Banrisul), levou a cooperativa a andar com seus próprios recursos, e afirma: “eu acho que em função disso a gente não fez nada a mais, não comprou máquinas novas, não fez aquisição de bens e coisas assim, né, porque (...) já tinha essa barreira para buscar crédito e a gente se manteve do jeito que vinha vindo e *tá* até hoje.” A depoente entende, porém, que a dificuldade maior ficou por conta da perda do principal cliente, responsável por 20 a 25% do faturamento, que foi para a concorrência quando a cooperativa assumiu as operações.

Na tentativa de recuperar esse cliente, NSD-C2 comenta que “a gente fez uma série de coisas, de adaptações e nós pedimos um tempo para eles, que a gente ia fazer isso, fazer aquilo, [em] tanto tempo nós queremos concretizar o ISO 9000. A gente mandou uma proposta para eles, mas eles não responderam.” Essa perda, segundo a depoente, repercute até hoje no faturamento, uma vez que não conseguiram repor à altura, com outros clientes, os valores que eram obtidos com aquele.

Na C3 houve apenas pequenos detalhes, facilmente acertados com uns poucos fornecedores que estavam um tanto desconfiados porque a mantenedora anterior havia atrasado alguns pagamentos. ADA-C3 comenta que isso foi resolvido pelo diálogo:

Muito pouco assim, para ser bem sincero. Acho que teve uns dois ou três fornecedores só, que a gente tinha, que tiveram histórico um pouco negativo de atrasos antes, da antiga mantenedora, e que tiveram assim, um certo receio. E aqui é cidade pequena, então esses fornecedores (...) a gente chamou eles, né. E conversou e explicou: olha é um novo momento, a gente tá reerguendo a escola, é outro CNPJ, mas a escola continua a mesma. Mas é uma nova mantenedora, então queremos um crédito de vocês, mas fiquem à vontade se vocês acharem que não é interessante mais trabalhar conosco, a gente vai em busca de outro fornecedor. E todos se mantiveram, mas a desconfiança existia sim.

Na C4 os relatos indicam que não houve dificuldade mais expressiva no período inicial das atividades capitaneadas pela cooperativa. Como se tratava de uma escola de tradição na cidade, a comunidade abraçou a causa para que as atividades não fossem encerradas e, para evitar essa situação, participou fazendo doação de materiais, especialmente de limpeza, para a cooperativa. Além disso, as despesas com água, energia e pessoal até o mês de fevereiro de 2015 ficaram por conta da mantenedora anterior. Então, a receita resultante do ingresso das matrículas dos alunos referentes ao novo ano letivo foi revertida para a cooperativa, que conseguiu se organizar e melhor administrar esses recursos.

Assim, de modo geral, em diferentes graus, houve algum tipo de dificuldade nessa fase inicial das operações conduzidas pelas cooperativas, mas de uma forma ou de outra, essas questões foram sendo solucionadas e os empreendimentos conseguiram levar adiante aquilo a que se propuseram.

6.2.2 Vinculação com sindicatos, associações e movimentos sociais

Em relação à vinculação com sindicatos, associações e movimentos sociais, por parte das cooperativas, isso se dá, basicamente, por meio da associação à Ocergs, exceto a C6, que

não tem interesse em se associar ao sistema cooperativo, pois entende que não necessita de tal vínculo. Quando questionado sobre essa posição, JIS-C6 respondeu:

Rapaz, não. A gente já viu alguma coisa aí, mas não achou que é válido para nós, assim, sabe. A gente não (...) no início da cooperativa a gente foi até num curso em Novo Hamburgo e coisa lá, e a gente não achou vantagem assim em ir atrás porque a gente tinha essa experiência aqui, do que a gente precisava, do que a gente tinha que fazer.

No entanto, a C6 é associada ao sindicato patronal da categoria, em razão de que, sendo a única entre as estudadas que mantém empregados regidos pela CLT, compreende esse vínculo como uma forma de se aproximar e negociar com o sindicato dos empregados da categoria, conforme resume JIS-C6: “Por exemplo: agora a gente tá fazendo flexibilização e a gente precisa reunir os sindicatos, tanto patronal como dos funcionários, né, para fazer essa flexibilização aí e tem todo apoio dos dois sindicatos.”

A C1 mantém vínculo sindical com o Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul (Sinepe/RS), especialmente para ter acesso a orientações jurídicas, pedagógicas e participação em eventos diversos, de acordo com o relato de VBF-C1:

Nós somos sócios do Sinepe, por opção. Pagamos a taxa mínima devida porque não temos empregados. Porque isto? Para que a gente tenha acesso à orientação jurídica, possa participar dos congressos, seminários, ter assessoria pedagógica quando precisa. E o Sinepe é muito organizado no Rio Grande do Sul, muito forte, e a gente faz questão de pagar. Somos vinculados a eles, por uma opção, não por obrigatoriedade.

As exceções, em relação às vinculações, são C2 e C7 que, além de serem filiadas à Ocergs também mantêm ligação com a Unisol. Segundo NSD-C2, participam dos eventos promovidos pela Ocergs e das reuniões semanais e “também da Unisol. Hoje nosso, meu colega Mário, ele faz parte da diretoria da Unisol. Agora nessa última eleição que teve ele fez parte.” A ligação dessas cooperativas com a Unisol se deve ao apoio que receberam da mesma quando da constituição da cooperativa, e os laços foram mantidos.

6.2.3 Modificações, inovações e atualização tecnológica

Em relação a modificações e inovações nos processos de trabalho para o desenvolvimento da gestão coletiva, não foram verificadas grandes e significativas alterações. As narrativas indicam que as mudanças ocorridas são aquelas voltadas a aspectos normais presentes em qualquer empreendimento que passa por situações que alteram os padrões de

funcionamento, ficando mais restritas à adaptação de procedimentos que são específicos à nova forma de gestão.

Então, sobre esse aspecto, NSD-C2 relata: “eu acho que pouca coisa, praticamente nada [...] um fundo que a cooperativa ia depositando lá na conta, tipo FGTS, que nós chamávamos, só que era o fundo de descanso anual.” Para GSS-C4, a cooperativa não mudou praticamente nada, já que a escola tinha um carisma na comunidade, e eles não quiseram perder isso. O que fizeram foi apenas adaptar alguns processos em situações bem pontuais, como, por exemplo, a questão dos atrasos nos pagamentos das mensalidades por parte dos pais, conforme seu relato:

Essa relação eu coloco assim, como nosso cliente que são os pais, antigamente como é que se fazia, por exemplo, nós assumimos esse colégio com 38% de inadimplência, ia atrasando, fechava um ano com cinco, seis, sete, oito prestações de atraso. Aí renovavam para o outro ano e daí dava aquela bola de neve. E nós não. Nós tentamos conscientizar nossos pais que estamos resgatando a escola, investindo no aluno. Então, quando às vezes atrasa, tem gente, né, atrasa um mês, dois, primeiro deixa, quando vai para o segundo a gente liga. Se dá, a gente faz uma visitinha, então a gente tenta não deixar a bola crescer até no final porque a gente tá trabalhando no limite, então, não tem como.

JFA-C5 aborda esse tema nos seguintes termos: “a gente procurou não mexer, procurou deixar como *tava*, algumas adaptações, assim, tal, para melhorar para o que a gente queria fazer antes, procuramos preservar, deixar cada um no seu setor para poder funcionar.” JIS-C6, por sua vez, comenta que apenas se adequou o que existia à nova estrutura pretendida pela cooperativa, notadamente no que se referia às pessoas: “a gente ficou em 22 na cooperativa e foi vendo, *bah* o que tu consegue fazer e tal. A gente trocou pessoas que eram ligadas a financeiro, vem para vendas, então a gente tinha que fazer o nosso modelo na nossa gestão, né.”

Comentando dados de pesquisa nacional envolvendo empresas recuperadas por trabalhadores, realizada em 2013, Henriques (2014) relata que a justificativa para inovações esteve normalmente ligada a alguns aspectos, dentre os quais: necessidade de ampliação do escopo de trabalho; redução de custos; aumento de produtividade; atendimento a exigências do mercado; e cumprimento de normas de trabalho. Entretanto, “em nenhum momento as inovações são justificadas pela necessidade de adequação a um trabalho autogestionário, evidenciando que este não é um objetivo a ser alcançado pelos trabalhadores.” (HENRIQUES, 2014, p. 189) Neste estudo parece que essa conclusão não se aplica, pois, pelos relatos obtidos, a principal motivação para modificações e inovações, especialmente de processos, foi exatamente buscar se adaptar ao novo formato de gestão.

A atualização tecnológica foi outra importante questão tratada e refere-se à capacidade das cooperativas se ajustarem às novas demandas do mercado. Aqui, trata-se basicamente, de acordo com os ramos a que cada cooperativa pertence, de atualização em tecnologia da informação (traduzido em *software e hardware*) e maquinário atual e necessário à produção, que possibilite condições de competir e se adequar aos padrões do mercado.

De modo geral, todas as cooperativas conseguiram, em menor ou maior grau, alguma atualização no que se refere à tecnologia de informação, especialmente as da área educacional. Dentre as três do ramo produção, por exemplo, apenas a C6 conseguiu efetivamente atualizar seu maquinário, adquirindo máquinas que suprem as suas necessidades para atender ao mercado com produtos de qualidade. Conforme JIS-C6,

A gente foi, desde os primeiros anos, sempre evoluindo em maquinário. Tivemos que trocar todo o maquinário que tinha da Móveis Man. Hoje tem umas duas máquinas lá que fica 95% do tempo paradas, né, que eram da Móveis Man. O resto a gente trocou todas, toda a linha. Era um outro material que a empresa produzia, né. Hoje todo o maquinário que a gente tem aí é maquinário atual, bem mais evoluído do que tinha a Móveis Man.

Na C7, o maquinário permanece o mesmo de antigamente, e segundo AAC-C7, não falta vontade de atualizar, o que falta é recurso: “já estavam desde aquela época. Não modernizamos, porque sabe de uma coisa, é que não tem condições mesmo. Não tem condições financeiras, isso aí o troço é meio mirrado.” Na C3, integrante do segmento educação, a partir da criação de alguns fundos, praticamente todos os computadores foram trocados com atualização de *softwares* e, por meio de negociação com uma editora, em troca da utilização do material didático, a cooperativa ganhou aparelhos de projeção (*datashow*) que foram instalados nas salas de aula e alguns *tablets* para uso dos cooperados e alunos.

Além disso, segundo ADA-C3, visto que o anterior só dava problemas, o sistema de controle da escola foi mudado para o “GV College ali de São Leopoldo, da GVDasa, que hoje é meio líder assim de mercado no ramo educacional, mas muito caro, mas a parte da documentação da escola é muito importante, aí a gente acabou dando esse *peitaco*.” A percepção desse gestor é de que a escola, administrada pela cooperativa, “estruturalmente está melhor do que o nosso concorrente mais forte.”

Integrante do mesmo segmento, a C4 optou por uma estratégia diferente, mudando o foco no que se refere à tecnologia, já que quando a mantenedora anterior saiu, levou praticamente todo o material, restando apenas equipamentos ultrapassados. GSS-C4 relata que:

Como nós não tinha o maquinário nós mudamos o foco na parte tecnológica da escola. Ao invés de montar um laboratório estático nós compramos dez *tablets* e dez *notes* e montamos pontos de referência nas salas de aula. Então toda escola hoje tem uma internet de 20 mega, internet *wi-fi* na sala de aula, né. Então ao invés de ter o estático, foi incentivando o aluno ter seu *note*, a escola também. Quem não tem, a escola tem sempre à disposição para emprestar, a gente faz a reserva. Então nessa parte conseguimos resolver esse problema. E o laboratório estático tecnicamente nós temos ainda 12 máquinas de mesa ali que de vez em quando a gente usa, mas a tendência é de erradicar ele nessa nova ideia de uso da tecnologia, né.

Nesse caso, para que essa ação fosse possível, a cooperativa contou com o auxílio financeiro da Associação de Pais e Mestres, que doou 25 mil reais que tinha disponíveis no seu caixa. Assim, a maior parte desse valor destinou-se à aquisição dos primeiros novos equipamentos utilizados nesse formato de uso da tecnologia.

As cooperativas que não conseguiram atualizar-se tecnologicamente da forma adequada ou da forma como gostariam seus gestores, apontam a indisponibilidade de recursos para investimentos como principal razão para que isso não tenha ocorrido. Os recursos que ingressam são destinados prioritariamente às despesas de custeio e manutenção, às retiradas e aos fundos existentes nas cooperativas. Alguns gestores alegam ainda, que a Lei 12.690/2012, ao copiar no seu Artigo 7º quase a totalidade das condições mínimas de trabalho previstas na CLT e na Constituição Federal, agravou ainda mais esse cenário, gerando aumento de custos e, por conseguinte, redução de sobras para investimento nas cooperativas.

6.2.4 Participação no mercado e perspectivas de crescimento

Quanto à participação no mercado atendido pelas cooperativas em relação à antecessora, os dados indicam que não houve alteração significativa. Apenas na C2 houve uma queda inicial mais acentuada em razão da perda de um importante cliente, mas que depois essa queda foi parcialmente recuperada. Nessa e nas demais cooperativas do setor ‘produção’ ocorreram comentários sobre dificuldades em razão da crise de 2008, que também resultou em perda de participação, recuperada posteriormente. Há que se registrar que no período de realização do estudo, especialmente nos anos de 2015 e 2016, novamente o mercado encontrava-se em forte retração, em razão da crise econômica instalada no país, o que ocasionou o encerramento das atividades de uma cooperativa que participaria do estudo e a suspensão das atividades de outra, que também participaria, conforme relatado anteriormente.

O aumento da participação no mercado, em geral, está relacionado à oferta de novos produtos e serviços e, nesse sentido, nas cooperativas a oferta manteve-se, com alguns poucos

acréscimos em comparação àquilo que era oferecido pela antecessora. Isso ocorreu especialmente nas cooperativas do ramo educacional, como visto nos exemplos a seguir. Nas cooperativas C1 e C3, um desses acréscimos, que possibilitou incremento na receita, se refere à participação, como multiplicadores regionais, do Programa Aprendiz Cooperativo,¹³ patrocinado pelo Sescop/RS. Na C1 esse programa contava, na data da entrevista, com 530 alunos, em 31 turmas distribuídas em 12 municípios (Porto Alegre, São Leopoldo, Novo Hamburgo, Harmonia, Carlos Barbosa, Garibaldi, Veranópolis, Picada Café, Teutônia, Lajeado, Arroio do Meio e Encantado).

De acordo com ADA-C3, após a cooperativa assumir as operações houve acréscimo no número de alunos dos cursos regulares, e incrementou mais ainda com a entrada da cooperativa no Programa Aprendiz Cooperativo: “um aumento (...) aí deu um salto se nós contarmos os dois [escola e programa]. Nós tínhamos 280 e poucos mais ou menos quando abriu, agora estamos com 460 e poucos, só aqui. Mais o aprendiz, então imagina, de 280 para 800, 900 alunos.”

Outros novos serviços criados na C1 foram o horário integral, e o que eles chamam de ‘vespertino’. No horário integral os alunos permanecem na escola o dia todo e é destinado àqueles cujos pais trabalham fora. Começou com três alunos e, na ocasião das visitas para realização das entrevistas, já contava com 100, evidenciando tendência de crescimento. VBF-C1 comenta que “os pais trabalham fora, a mãe trabalha fora também e não têm onde deixar, a empregada doméstica custa caro, mas com a nova legislação babá custa caro e o risco é muito grande. Vou deixar onde? É mais confiável deixar na escola.”

O ‘vespertino’ foi um serviço criado para ‘cuidar’ dos alunos cujos responsáveis, por um motivo ou outro, não conseguem buscá-los até às 18 horas, que é o horário padrão de funcionamento da escola. Após esse horário, a escola fica incumbida por cuidar do aluno até que os responsáveis venham buscá-lo, cobrando uma taxa por hora, cujo controle é feito por planilhas, que são autenticadas pelos usuários, conforme explica VBF-C1:

O filho tá lá na escola e o nosso compromisso no contrato era até 18 horas e nós pagando funcionário porque não podia por na rua. Que fizemos? Abrimos o vespertino: tudo bem pai, pode ficar trabalhando, pode ir para o shopping, nós cuidamos do seu filho. Só que depois da 18 horas tem um custo. Qual o custo? O custo que você utiliza o horário, custa tanto por hora, um dia fica dez minutos, um dia fica 20 minutos, outro dia fica uma hora. Cada vez que ele retira o filho ele assina uma planilha. No final do mês junta-se quantas horas utilizou, bota no ‘doc’ e o pai paga. Geramos mais dois postos de trabalho. Tem gente que fica até dez horas da noite. E o pai resolve o problema, às vezes é empresário, tá viajando, fica preso no trânsito, tem compromisso no escritório, advogados.

¹³ O Programa Aprendiz Cooperativo do Sescop/RS proporciona às cooperativas condições para o cumprimento da Lei nº 10.097/2000, que exige dos estabelecimentos de qualquer natureza a contratação de 5% a 15% de jovens aprendizes em seu quadro funcional.

Na C4, que também é do ramo educacional e a mais nova entre as cooperativas estudadas, os serviços foram mantidos, porém, o crescimento ainda se mostra lento. Essa lentidão é atribuída à recuperação da credibilidade perante a comunidade, pois a escola passou por vários anos sempre na iminência de encerrar as atividades e, quando a cooperativa assumiu, sofreu um leve decréscimo no número de alunos. Porém, segundo GSS-C4, os indicadores revelam tendência de recuperação.

Do número de alunos, assim se pegamos nossa grade, assim, de 2010 para cá, foi o último ano das irmãs, que tinha 350 alunos aqui, cada ano começou, 330, 315, 305 e ia diminuindo 15, 20 alunos. Quando nós assumimos, tinha matriculados 265 alunos da L'Hermitage, nós assumimos com 248, que teve aquele pessoa que ficou indecisa, que saiu, que veio, mas no primeiro ano poucos novos entraram. Claro, uma escola que *tava* fechando há uns cinco anos tem que resgatar a credibilidade, primeiro. Então nós começamos com 248. Só que durante o ano nós terminamos o ano com 268 alunos. Durante o ano, o pessoal vendo nosso empenho aumentou 20 alunos durante o ano. Para este ano [2016] nós iniciamos com 258 alunos. Pela primeira vez a curva que vinha cada ano descendo, ela começou a subir e hoje estamos com 276 alunos. Ou seja, a curva que *tava* sempre descendo seis anos seguidos, agora ela começou a subir.

Na C2, do ramo da produção, foi mantida a mesma linha e número de produtos ofertados anteriormente, mas houve uma redução na participação no mercado, atribuída especialmente à perda de um importante cliente que respondia por boa parte do faturamento, ocorrida no período de transição. Novos clientes foram conquistados, porém “nenhum com potencial igual àquele”, conforme relata NSD-C2. Também pertencente ao ramo produção, a C6 aumentou a oferta de produtos, o que, de acordo com o gestor entrevistado, foi um dos fatores que contribuíram para aumentar sua participação no mercado. Outro fator relatado é que foi alterada a estratégia para os produtos e para o público alvo, em relação àquela que a antecessora mantinha.

Essa mudança ocorreu pela melhoria da qualidade dos produtos com a utilização de matéria-prima superior e mais adequada ao processo fabril, e, ao invés de continuar focando nas grandes redes de lojas, buscou-se estreitar relações com o pequeno varejista. JIS-C6 comenta, em relação à oferta de produtos e à participação da cooperativa no mercado:

A gente aumentou bastante o *mix* de produtos que era da Móveis Man. Aproveitou muita coisa que a gente tinha ali, mas tudo foi mudando. Com o tempo, a evolução, uma vez era só lâmina, coisa, hoje a gente tem a pintura, impressão, temos o BP¹⁴,

¹⁴ Laminado melamínico de Baixa Pressão (BP). Nesse processo o papel decorativo (melamínico) é prensado sobre o painel de MDF (*Medium Density Fiberboard*) ou aglomerado, sem a utilização de cola. Após a impregnação do papel com resina dá-se a montagem e o conjunto é levado a uma prensa plana na qual sofre os efeitos de

que já vem impregnado o material em cima, né. A participação no mercado aumentou. A Móveis Man atendia muito magazine e queria aquelas vendas, assim, quantidade de venda e nós não. Nós largamos [*foco*] no mercado mais expandido, né. Aquela loja que não é magazine, que não é aquelas compras de mesmo modelo. A gente melhorou a qualidade do produto e desde 2005 a gente trabalha 100% MDF, e daí o nosso cliente é bem variado, né. Não tem uma loja que te puxa um monte por vez, é várias lojas, cada uma puxa uma quantidade.

Na C5, do segmento hoteleiro, os serviços prestados anteriormente também foram mantidos, porém demorou um tempo até o mercado reconhecer a nova forma de administração, situação que foi sendo resolvida no decorrer do tempo, conforme depreende-se das palavras de JFA-C5:

Os seis meses iniciais, primeiro ano, a gente foi buscando clientes, participou de feiras, coisas que já tinha deixado de fazer, buscamos alguns congressos, algumas coisas focadas na área da hotelaria e teve um crescimento, ali em 2005, 2006 começou aqui ter um crescente na área de hotelaria, de serviços. Melhorou, estreitou relacionamento do cliente com a empresa. Tem gente que era desconhecido e aí *tu fala* da cooperativa e tal. Não, não, eu vou lá, lá eu sei que tem cooperativa, mas eu vou *por causa que* é uma cooperativa, entendeu. Mas não é assim, muito abrangente, mas assim, as pessoas que sabiam, que conheceram a nossa causa e até alguns que estavam na época usando o hotel quando teve a transição ali, eles continuaram a frequentar.

O aumento de oferta de produtos e serviços revela-se uma estratégia que objetiva o crescimento do empreendimento, o que proporciona a geração de recursos necessários à manutenção do negócio, por meio de processos eficientes. Nas cooperativas, segundo Pinho (1977), a eficiência está ligada à capacidade das mesmas em proporcionar sincronia entre as esferas econômica e social, devendo-se considerar essas dimensões na busca de equilíbrio entre ambas. Desse modo, para dar conta dos aspectos sociais, as cooperativas são estimuladas a cuidar dos aspectos econômicos, buscando obter vantagens como redução de custos, economia de escala e ampliação da participação no mercado.

Os recursos gerados pelo viés econômico permitem o provimento de recursos que se destinam à manutenção e custeio, à retirada dos associados, à realização de investimentos e à manutenção ou criação de fundos, que reverterão em benefícios sociais aos cooperados. Assim, desde que haja recursos suficientes, atende-se as esferas econômica e social, referidas anteriormente.

temperatura e pressão, fundindo o papel ao painel, originando o revestimento BP. Disponível em: <<http://www.mundoergonomia.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

Em relação às perspectivas de crescimento, com exceção da C4, as demais estão operando já há algum tempo e passaram, nesse período, por algumas crises e, conseqüentemente, por dificuldades. No entanto, de modo geral, há o entendimento de que os projetos são viáveis e há perspectivas de crescimento, mesmo que alguns sejam menos otimistas que outros em relação a isso. Entre os menos otimistas têm-se os relatos a seguir, iniciando por NSD-C2, que comenta:

Olha, a gente vinha enxergando [*perspectivas de crescimento*], daí veio a crise de 2008 e a gente conseguiu se manter porque naquela época a gente *tava* com esse cliente principal ainda, que nós viemos perder depois lá em 2010. E aí quando nós perdemos esse cliente a gente conseguiu ir indo ainda, né. Agora com essa crise que a gente tá vivendo no momento, essa aí *tá* quebrando com todo mundo. Até nós tínhamos deixado uma época de pagar ICMS e a gente pensou: *pô*, agora vamos tirar do nosso bolso ou vamos pagar o ICMS. A maioria disse: não, vamos pagar o nosso pró-labore. E nós deixamos. E falhamos aí. E aí, depois nós tivemos que voltar atrás, parcelar, pagar mais caro e manter o imposto do mês e mais o parcelado. E hoje sim, hoje a gente não fala mais isso, né. Primeiro a gente paga todas as contas, os impostos e se sobrar, a gente rateia.

A C4 busca um crescimento controlado, já que conseguiu-se superar em 25 o número de alunos considerado ideal para o seu ponto de equilíbrio, e com isso, a meta é manter, no mínimo, esse número. Isso possibilita investir mais no projeto, melhorando a estrutura e a remuneração dos cooperados, pois segundo GSS-C4, “tudo funciona, mas no final, se chama dinheiro, se não der lucro, se não tiver dinheiro, se teu salário começar a baixar, a motivação vai junto e o sistema vai junto, essa é a relação. Então por isso que a gente precisa trabalhar em cima dessa meta.” Esse pensamento de que o resultado econômico, no final é o que importa, encontra respaldo nas palavras de Vieitez e Dal Ri (2001, p. 103), ao registrarem que “se por um lado, a comunidade de trabalho coloca valores sociais de solidariedade, ajuda mútua, associativismo e planejamento social, por outro, a prevalência do fetichismo da mercadoria suscita o individualismo competitivo, tanto da empresa como dos associados.”

Pode-se compreender que as cooperativas, inseridas em um ambiente competitivo, no qual atuam comprando e vendendo produtos e serviços, acabam por reproduzir ações que são características de uma empresa capitalista, onde o objetivo principal é o lucro. A diferença básica, segundo essa compreensão é de que a palavra ‘lucro’ é substituída, no meio cooperativista, pela palavra ‘resultado’, de preferência ‘resultado positivo’, que proporciona condições de crescimento à sociedade e, por consequência, aos associados.

Para JFA-C5, há a intenção de crescimento e a cooperativa até recebeu propostas para assumir a gestão de outros empreendimentos no mesmo setor, mas o entendimento é de que o

momento não é propício para isso, pois o cenário econômico não permite vislumbrar melhorias no desempenho, devendo-se pensar, por hora, na própria sobrevivência.

Até tivemos propostas de hotéis que eles queriam que a gente administrasse e tal. Mas aí é inviável porque é outra cidade, um local já assim com dificuldade o próprio hotel já com certa deficiência estrutural então não, não tem. Mas assim, no momento a gente vai ficar no que tá, não tem como, porque é a sobrevivência agora, né.

Na C6, a linha de raciocínio é a mesma, havendo a compreensão de que o momento não é adequado para se pensar em expansão e essa preocupação aumenta quando os indicadores da cooperativa relativos ao ano de 2015 mostraram uma queda no resultado em torno de 50% em relação a 2014, e com tendência a piorar em 2016, em razão do aumento da inadimplência. Essa situação é revelada nas palavras de JIS-C6:

Estamos trabalhando 2016 para sobreviver, né, para manter a empresa. Não tem como tu investir num mercado que tu não tá vendo uma perspectiva muito boa, né. É um ano para esquecer. Todos os setores que a gente vai, onde a gente vai, só vê todo mundo falando a mesma coisa, não tem como. Mas a ideia de crescimento permanece. Sempre, sempre. Tu tem sempre que pensar em crescer.

A C7 vê a concorrência como o maior entrave para o crescimento, como se pode observar nas palavras de AAC-C7: “a concorrência da mercadoria que nós produzimos ela é bastante grande, o comércio é assim, né, tem as concorrentes” e sobre o futuro da cooperativa completa: “deve estar seguindo a mesma coisa ou mais empenhada, isso é o que a gente deseja, né.” Essa é a cooperativa que se percebeu a mais pessimista entre todas. Ao observar o ambiente, parece haver certo desânimo entre os cooperados, em relação ao que a cooperativa pode proporcionar, em termos de benefícios econômicos e, por consequência, sociais.

As cooperativas mais otimistas em relação às perspectivas de crescimento são a C1 e a C3. No planejamento estratégico da C1, definido em 2012, havia a projeção de, em quatro anos, crescer externamente por meio da gestão de mais três escolas. Porém, isso não se concretizou principalmente em razão de questões relacionadas à sucessão de eventuais passivos trabalhistas. Então, o foco está mais no crescimento interno, com a rentabilização de alguns setores e com o incremento de serviços que proporcionem a criação de novos postos de trabalho e a geração de recursos que possibilitem a melhoria dos resultados, ampliando, por consequência, o ganho dos associados. VBF-C1 esclarece que,

Nós tivemos a oportunidade de crescer externamente com outras unidades. Era grande a ambição de assumirmos mais escolas. Tivemos várias propostas aí, de escolas. Mas existe um risco muito grande que é o da sucessão trabalhista. Internamente a gente tá sempre atento no que dá. Num certo momento nós alugamos durante uns seis anos o

prédio à noite para a Unifin, uma faculdade que tinha aí, e isso nos gerou receita para investir no patrimônio. Nós procuramos rentabilizar alguns setores, aluguel de livreria, aluguel de cantina, algumas coisas assim pequenas e estamos assim, atentos ao que pode ser feito internamente para gerar postos de trabalho e aumentar o ganho dos associados.

Na C3, a compreensão é de que são grandes as perspectivas de crescimento, tanto nos turnos da manhã como da tarde, nos quais ainda há espaço para tal, mas especialmente no que diz respeito ao uso da estrutura disponível no turno da noite, onde há ociosidade e pode ser mais bem explorada com a oferta de cursos ministrados pelos próprios cooperados, que possuem capacidade técnica para tanto, o que possibilitaria gerar mais renda para a cooperativa. Essa é a projeção feita por ADA-C3:

Nosso espaço à noite. Ele ficou ocioso. Toda essa estrutura de noite ela pode ser explorada. Então, nós podemos botar cursos livres, tipo NR 10, NR 35¹⁵, nós temos associados com formação para trabalhar, com formação mais do que o necessário em todas essas NRs, preparatório para Enem, para vestibular. Todo esse entorno dá para nós trabalhar à noite. Temos material, capital humano a gente tem, então falta o empreender, o dar o giro e dizer: ok, vamos tentar. Então isso é algo que a gente tá começando a explorar esse ano.

Exceto a C4, as demais cooperativas estão ativas há bastante tempo, o que permite inferir a viabilidade dos projetos. Por outro lado, conforme observado, o crescimento e a ampliação na participação de mercado pode não ser objetivo próximo de algumas das cooperativas, mas não se pode deixar de registrar que a estagnação ou o encolhimento pode funcionar, no aspecto econômico, como uma armadilha, na medida em que outros concorrentes podem se apoderar desse território. Dessa forma, considerando-se que nas cooperativas o aspecto econômico não deve ser dissociado do social, eventuais e possíveis rupturas em razão da perda de participação e a conseqüente redução de ingresso de recursos, traz o risco de reconduzir o empreendimento às suas origens, com suas implicações. Daí a necessidade de buscar fatias maiores de mercado.

6.3 Aplicação dos princípios cooperativos

Em relação aos princípios cooperativos (adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e

¹⁵ As Normas Regulamentadoras (NR) referem-se ao conjunto de requisitos e procedimentos relacionados à segurança e medicina do trabalho que devem ser obrigatoriamente observados pelas empresas privadas, públicas e órgãos de governo que tenham em seus quadros empregados regidos pelo regime da CLT. Atualmente são 36 NR's. A NR 10 referida pelo entrevistado diz respeito à segurança em instalações e serviços em eletricidade; a NR 35 estabelece requisitos mínimos e medidas de proteção para o trabalho em altura.

informação; intercooperação; e preocupação com a comunidade), os gestores foram questionados se os mesmos são efetivamente aplicados nas suas cooperativas, e todos responderam positivamente. No entanto, alguns entendem que isso nem sempre é possível de ser cumprido à risca, como NSD-C2, ao afirmar que “tem uns conflitos às vezes, mas a gente tenta levar sim.” Os conflitos a que NSD-C2 se refere estão ligados a questões que envolvem a hierarquia, que em algumas ocasiões é debatida entre os cooperados.

ADA-C3 avalia que poderiam melhorar em relação à aplicação dos valores e princípios, até porque, em razão das suas origens, a C3 leva alguma vantagem em comparação a outras cooperativas, pois “já vem com uma base de filosofia cristã e ela casa muito com o cooperativismo”. Este gestor complementa:

Ajuda mútua já vem do cristianismo, isso a gente já tá acostumado. Então esse pensamento ele é muito presente assim, te diria que a adesão nessa questão dos princípios é enorme aqui dentro, mas temos uma dificuldade que vou te registrar: quando vem um professor de outra instituição para cá é bem mais complicado enquadrar ele nesses princípios. Se pega alguém luterano ele se encaixa mais rápido, se a gente pega de outras escolas ou fora um pouco deste convívio, a pessoa chega mais no profissional, mas mais enrijecida. É assim, é a pura verdade.

Na C5, do ramo produção, segundo JFA-C5, eles tentam, mas realmente não conseguem aplicar totalmente os valores e princípios, pois entendem que é bastante complicado, em razão das características da cooperativa e acabam tendo que impor uma hierarquia nas ações cotidianas, mesmo que a relação de funcionário e sócio tenha se modificado. Em razão dessas dificuldades, especialmente nas assembleias, é bastante trabalhada a questão da responsabilidade de cada um, conforme suas palavras:

A responsabilidade tem que sempre estar trabalhando. É uma coisa que tem que estar trabalhando sempre. Sempre digo, porque eu estou lembrando quando nós éramos em mais e quantos nós somos agora. Então, mesmo antes tinha que trabalhar mais e agora, mas assim mesmo agora tem que trabalhar. A gente reforça isso nas assembleias, nas coisas, a gente faz, *né*. Nas assembleias a gente sempre reforça. Não, até porque ali não tem hierarquia, na assembleia não tem hierarquia, é um voto. Apesar de ter a posição não adianta, *né*, ali tu é parêlho, *né*.

Na C6, a aplicação dos valores e princípios também é respeitada na medida do possível, mas o pensamento principal está voltado à sobrevivência da cooperativa, conforme resposta de JIS-C6, quando questionado sobre o tema:

Sim. Não, a gente faz, a gente tem assembleia, a gente tem todo início do ano, o resultado do ano a gente faz uma amostragem do resultado, o que a gente teve no ano, o que vamos fazer com as sobras e sempre pensando, sempre primeiro a empresa. Então a empresa foi bem no ano, tal, a gente conforme a determinação, a gente distribui o que acha que pode distribuir, sempre aplicando na (...) [cooperativa].

Observadas as ressalvas dos gestores, talvez suas respostas afirmativas sobre a aplicação dos valores e princípios tenha relação com o grau de conhecimento que os 52 cooperados que responderam aos questionários afirmaram ter, quando perguntados sobre isso. Por meio desse instrumento, verificou-se que 10% responderam ter um ótimo conhecimento; 21% consideram que têm um conhecimento muito bom; 54% entendem que têm um bom conhecimento e 15% reconhecem que seu conhecimento é apenas regular. Alguns comentários são dispostos a seguir para ilustrar o nível de percepção dos cooperados:

- A cada período de um ou dois meses a cooperativa proporciona formação cooperativa. (Q45-C4)
- Como desde o início participo do Conselho Administrativo e me apoderei da ideia do cooperativismo tenho todo conhecimento necessário. (Q36-C3)
- Temos nossa educação cooperativista ao menos três vezes durante o ano, para nos orientar e informar sobre os valores e princípios. (Q42-C3)
- Esses valores são trabalhados dentro da cooperativa, com palestras e encontros. (Q44-C3)
- A aprendizagem é diária e permanente, portanto os valores e princípios são aplicados e vividos em todos os momentos e situações diárias. (Q3-C1)
- Deveríamos estar sempre *se* reciclando com conhecimentos relacionados a valores e princípios do cooperativismo. (Q4-C1)
- Como sócia fundadora, fui obrigada a estudar o cooperativismo e já naquela época participava do Conselho Administrativo. (Q13-C1)
- A educação cooperativa é vivida diariamente nas ações pedagógicas e administrativas, proporcionando uma visão abrangente do cooperativismo. (Q19-C1)
- [*Conheço*] O que aprendi nas palestras e o que temos nos estatutos. (Q29-C2)

Além disso, quando indagados se, com base na sua experiência e conhecimento, a cooperativa cumpre de modo adequado os valores e princípios do cooperativismo, 98% entendem que as suas cooperativas cumprem ou procuram cumprir de maneira satisfatória. Um único cooperado, correspondente aos restantes 2% afirma que a sua cooperativa não cumpre os valores e princípios, porém não foi justificado o motivo ou motivos para essa resposta. Entre os comentários daqueles que responderam positivamente, destaca-se:

- A cooperativa, na figura do seu presidente, está sempre aberta a receber e conversar sobre tudo que se faça necessário, inclusive receptiva a ideias e sugestões. (Q3-C1)
- Sim, tudo dentro das normas e estatutos. (Q30-C2)
- Estamos num caminho para que se possa cumprir com normas, valores e princípios que constitui o cooperativismo. (Q38-C3)
- Procura cumprir sempre e estamos evoluindo em todos os sentidos. (Q42-C3)
- Acredito que sim, pois a mesma procura em suas ações viabilizar o crescimento do associado. (Q45-C4)
- Procura cumprir sim. (Q51-C4)

Para efeitos de análise, esta categoria foi dividida em cinco subcategorias, definidas segundo cinco dos sete princípios cooperativos vigentes: adesão voluntária e livre; gestão

democrática; educação, formação e informação; intercooperação e preocupação com a comunidade. Os dois princípios restantes, ‘participação econômica dos sócios’ e ‘autonomia e independência’ não foram considerados, pois os participantes do estudo responderam apenas que são cumpridos, não havendo informações suficientes para uma análise mais aprofundada. Para os demais princípios foram analisadas as respostas dos gestores, entrelaçando dados e informações encontradas nos demais instrumentos utilizados na pesquisa.

6.3.1 Processo de adesão

Segundo o princípio da *adesão voluntária e livre*, as cooperativas são abertas a todas as pessoas que dela desejem fazer parte, desde que estejam alinhadas aos seus objetivos e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, não devendo haver qualquer discriminação, seja de gênero, raça, classe, crença ou ideologia. A lei 5.764/71, em seu Artigo 4º, Inciso I, diz que a adesão é “voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços.” Os estatutos analisados seguem o que determina a lei, acrescentando outros requisitos impostos aos candidatos, como ser indicado por outros sócios, pertencer à área de atuação da cooperativa, ser legalmente capaz e não praticar outra atividade que possa prejudicar ou colidir com os objetivos e interesses da cooperativa.

Na C2, para a adesão de novos associados há um processo, que se baseia em indicações de fontes internas, conforme relata NSD-C2:

Nesse ramo de hidráulica, a maioria que trabalha aqui já trabalhou ali na Racini, na Albarus, etc, empresas concorrentes. Se falar, eles se conhecem entre eles. Então a gente pega [*novos sócios*] sob indicação. A gente conversa bastante com eles. A gente vem aqui, a gente conversa tudo, conta nossa história e explica como é que é o regimento interno, o estatuto, como é que funciona as cotas parte. Explica para eles que aqui é uma cooperativa, que ele vai participar como sócio e que ele vai ser dono também, que é diferente da empresa normal, *né*.

Essa posição verificada na C2 se repete em grande parte nas demais cooperativas, ocorrendo uma espécie de seleção, que envolve indicação por parte de outros cooperados e até análise da vida pregressa do candidato, e também de quem o indica. A compreensão, nesses casos, é de que, em razão de fortes vínculos com as características do regime da CLT, algumas pessoas têm dificuldade de adaptação, e que somente deve participar da cooperativa na condição de associado, quem realmente esteja disposto e imbuído do espírito de cooperar, o que na prática facilita muito a condução do empreendimento, em razão das especificidades desse modelo organizacional.

Na C3, quando há a necessidade de novas adesões, normalmente os interessados são indicados por outros sócios. Nesta cooperativa, cabe ressaltar uma observação feita por ADA-C3 em relação aos ex-empregados da mantenedora anterior que optaram por não participar da criação da cooperativa, mas que agora têm interesse em se tornar sócios. De acordo com o depoente, não há nada que os impeça de ingressar na cooperativa, desde que haja disponibilidade de função:

A gente diz: olha, é tranquilo, vocês podem vir a se associar na cooperativa, a gente não tem nenhuma restrição, é livre adesão. Mas nós não temos a disponibilidade de função agora. Nós temos outro profissional que veio a substituir vocês, então a gente não tem como tirar o posto de trabalho de alguém sem nenhum motivo, *né*, aparente, para retornar com um profissional que estava antes. Agora é uma cooperativa e a cooperativa ela funciona assim.

Na C5, do segmento hoteleiro, o processo de adesão também é feito por indicação de outros sócios, porém já não tem ocorrido há algum tempo, visto que os atuais cooperados optaram por não aceitar essa abertura, mesmo para substituir aqueles que se aposentam ou que, por outros motivos, solicitam o desligamento da cooperativa. JFA-C5 comenta que “agora como *tá ali tá [economia]* a gente não abriu possibilidade, até por que os que *tão* não querem deixar entrar alguém. Isso é decidido em assembleia porque isso já nas assembleias a maioria disse não, não queremos mais sócios.” Segundo Henriques (2014) mais de 10% das ERTs no Brasil não permitem novos sócios sugerindo uma tendência à reprodução, nessas empresas, da lógica de diferenciação entre patrões e empregados, por meio da cisão entre sócios e contratados. Neste estudo, apenas a C6 mantém a contratação de empregados regidos pela CLT.

A última admissão de sócio na C6, do segmento produção, aconteceu há 14 anos e, atualmente (2016), a exemplo da C5, a opção é de não aceitar novos sócios, mesmo quando há solicitação de desligamento. Conforme JIS-C6 “hoje não tem mais adesão como cooperado, hoje não entra mais sócio, a pessoa que sai tem calculado contabilmente a sua parte, *né*, e daí ele recebe a sua parte.” Há dois anos, por exemplo, eram 22 cooperados, sendo que um solicitou desligamento, tendo recebido da cooperativa a parte que lhe cabia. Foi feita nova divisão em partes iguais entre os 21 que permaneceram e que compõem o quadro atual da cooperativa.

O relato de JIS-C6 vai de encontro ao pensamento de Vieitez e Dal Ri (2001, p. 59) que “mesmo que a empresa enriqueça, essa riqueza não se transforma em acumulação individual, em riqueza individual dos associados, como é o caso dos detentores de capital”. Esses autores alegam ainda que a ideia de que os associados são os novos donos do negócio não é totalmente correta, pois, “rigorosamente falando, pode-se dizer que para eles o único bem que realmente conta, a única propriedade que realmente têm, reside no fato de serem membros da comunidade

de trabalho.” (p. 60) Essa visão, como pode ser visto, ao menos na C6, não corresponde à realidade, já que aquele associado que tem participação no capital da cooperativa, acumulou ‘riqueza’ e, quando dela se desliga, recebe o percentual que lhe pertence.

Além dos requisitos para a adesão, nos estatutos também constam as condições para o desligamento, eliminação e exclusão. Então, aproveitando o momento em que se tratou do tema da adesão com os gestores, foram abordadas questões relacionadas às saídas, com o intuito de registrar casos ocorridos, especialmente de eliminação e exclusão, uma vez que o desligamento se dá exclusivamente por solicitação do cooperado.

Assim, há desligamentos, mas dificilmente ocorre alguma eliminação ou exclusão e, quando isso acontece, o rito obedece todos os trâmites previstos nos estatutos. Conforme NSD-C2 “tem que ter todo um processo para eliminar” e segundo VBF-C1, essa questão envolve várias situações, e cita três, que ocorreram na cooperativa: 1) o cooperado é convidado a mudar de setor ou função para definir onde se adapta melhor; 2) o cooperado tem as funções reduzidas; e 3) mediante processo, o cooperado tem as funções retiradas de forma total. Nas suas palavras,

Nós tivemos uma situação de uma professora muito bacana, gente finíssima, uma grande cooperativista. Uma pessoa cooperativa e cooperativista, só que o trato dela no ensino médio com os adolescentes era muito enfrentalizado e tinha muitas queixas e a gente conversava, orientava e (...) até que a gente pegou e disse, nós tínhamos duas opções, se fosse qualquer outra nós demitiríamos, mas vem cá, vamos analisar o perfil dela. Ela pode ser dar muito bem nas séries iniciais. E hoje ela trabalha nas séries iniciais feliz da vida porque achamos o lugar dela. Outras situações a gente vai reduzindo, o cara tinha 20 horas semanais, tira as turmas maiores, dá as menores. Ou tem outras situações que se tira tudo da função: olha [*fulano*] não dá mais! O senhor teve todo um processo documentado, com avaliação, com orientação, com advertência, chegou num ponto que não dá mais para você desempenhar tua atividade no Colégio Concórdia. Pode continuar como sócio inativo, se quiser. Quem sabe amanhã ou depois tem alguma função pra ti, hoje não tem, não dá.

No caso de retirada total de função, ao invés de optar por se tornar sócio inativo, situação em que não tem função nem participação nos resultados, em geral o cooperado pede desligamento, uma vez que até chegar a esse ponto, há um processo documentado e que passa pelo Conselho de Administração. Ainda assim, se o cooperado se sentir injustiçado, pode também recorrer ao Conselho de Ética, para tentar reverter a decisão. Como, nesses casos, os processos devem estar muito bem embasados, geralmente chega um ponto em que o cooperado solicita o próprio desligamento. Neste estudo foi relatado apenas um caso de exclusão, que ocorreu na C6, conforme depoimento de JIS-C6:

A gente só teve uma exclusão em todo esse tempo de cooperativa que a gente teve que tirar uma pessoa porque era aquela pessoa que era batata podre, que era contra tudo, só confusão. Daí, a partir do momento que a gente tirou aquela pessoa, resolveu-se

uma grande parte dos problemas da cooperativa, que levou a gente adquirir tudo até aqui. Era contra tudo, tudo *tava* errado. Era um funcionário da Móveis Man, a gente trabalhou junto muito tempo também, só que quando entramos na cooperativa, que daí, sendo todos donos, a pessoa tem que saber a sua função, *né*. E essa pessoa não aceitava nada, até que tivemos que tirar ele. Foi feito uma assembleia, uma votação, sei que deu uns dois, três votos a favor dele, o resto todo mundo (...) uma única exclusão, por vontade dos cooperados.

Esse relato ilustra que a atitude do cooperado era contrária aos interesses e objetivos da cooperativa. Então, conforme previsão estatutária e legal, foi aberto processo para sua exclusão, que passou pelos trâmites vigentes no estatuto, até chegar à decisão final, tomada pelo órgão máximo decisório de uma cooperativa, que é a Assembleia Geral.

6.3.2 Educação e capacitação

Segundo esse princípio, as cooperativas devem promover educação e formação para seus membros, de modo que possam contribuir para o seu desenvolvimento e das localidades onde estão presentes. Além disso, o público em geral e, especialmente os jovens, devem ser informados sobre a natureza e os benefícios do cooperativismo. De acordo com Schneider *et al.* (2003, p. 52) a educação cooperativa “é a mola mestra, o pré-requisito para que a cooperativa cumpra com todas as suas funções sociais.” Em todas as cooperativas essa é uma preocupação constante, conforme pode ser compreendido pelas palavras de cooperados respondentes do questionário:

- Regularmente existem encontros para os associados novos tomarem conhecimento sobre a história, valores e princípios. (Q3-C1)
- Nas assembleias gerais e nas reuniões administrativas. (Q19-C1)
- Sim. A gente troca ideias sobre melhorias na cooperativa. (Q30-C2)
- Temos duas vezes ao ano Educação Cooperativista, e nas assembleias todas as questões envolvem de forma direta as informações referentes à história, doutrina, valores. (Q36-C3)
- É necessário que todos os envolvidos com a Cooperativa tenham conhecimento sobre como é o cooperativismo e praticá-lo. (Q51-C4)
- Além de estudo, são oferecidas palestras sobre cooperativismo. (Q46-C4)

Porém, observou-se que essa preocupação não se refere apenas à questão da educação cooperativista em si, mas também diz respeito ao investimento em treinamento e qualificação nas mais diversas áreas, com o objetivo de melhor preparar as pessoas para enfrentar o ambiente competitivo em que todas estão inseridas. Dessa forma, mesmo que algumas cooperativas não tenham condições de custear cursos de qualificação pagos, buscam auxílio em cursos gratuitos,

disponíveis especialmente nos órgãos representativos das cooperativas. Alguns relatos sobre a educação e treinamento são colocados na sequência.

Na C1 há uma comissão de educação cooperativista que tem o objetivo de educar os sócios e também os alunos. Nessa cooperativa o processo de educação e qualificação é permanente e acontece a partir do momento do ingresso do associado conforme explica VBF-C1:

Nós adotamos desde o início, para entrar na cooperativa. É um processo de oito a dez horas de educação cooperativista, a história, doutrina, legislação, rotinas de trabalho, ênfase nos princípios e valores, gestão, administração, empreendedorismo. Então, isso vai melhorando o grupo e fazendo com que ele tenha mais sentimento de dono, de pertença. E durante a sua vida na cooperativa nós temos os módulos EAD.

Nessa cooperativa, os módulos EAD foram uma solução encontrada para que os professores que cumprem extensas jornadas de trabalho, com alta carga horária, pudessem se qualificar nas questões do cooperativismo, pela modalidade à distância, ao invés de serem convocados para realizar cursos presenciais. A presencialidade fica reservada para as reuniões e jornadas pedagógicas. A C1 auxilia os associados pagando até 50% para participação em congressos, seminários e cursos de pós-graduação, inclusive mestrado e doutorado. Se as atividades de qualificação forem de interesse direto da cooperativa, em algumas funções o auxílio chega a 100%. Livros relacionados ao cooperativismo e necessários nos cursos realizados são adquiridos pela cooperativa e disponibilizados aos cooperados, sendo destinados à biblioteca cooperativista após o término do curso.

Na C3, além dos aspectos relacionados ao cooperativismo, a preocupação com educação e treinamento em outras áreas é muito grande, sempre havendo algum cooperado realizando cursos de formação, pois o objetivo é mantê-los atualizados e capacitados para desenvolver as atividades com qualidade. O depoimento de ADA-C3 é o seguinte:

É um curso atrás do outro (...) então essa vontade da perfeição, de correr atrás, de ter a excelência, permeou todos esses anos da cooperativa e a gente veio batendo em cima. E aí é curso, e é curso. A gente faz vários por ano e aí eu agradeço o fato de nós ter o Fates¹⁶ que a gente usa para treinamentos e eventos. A gente praticamente tem um evento a cada 15 dias, alguém tá (...) para *ti* ter ideia, a diretora ficou uma semana em São Paulo, só sobre gestão escolar, na veia, direto. Em São Paulo com pessoas do Recife, de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, enfim, com realidades diferentes de outras redes, marista, enfim, com outras realidades muito diferentes. Ela

¹⁶ O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates) tem sua previsão legal no Artigo 28, II da Lei 5764/71. É destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício, bem como, dos resultados das operações das cooperativas com não associados, mencionados nos artigos 85 e 86 da Lei 5764/71 (atos não cooperativos). Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/artigos-juridico39/520>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

voltou domingo. Amanhã eu já saio para um treinamento, que é um treinamento também na Ocergs em Porto Alegre. Retorno na quinta-feira, a coordenadora já sai para outro treinamento. Então toda hora tá girando, toda hora. O dia que isso parar eu digo que a gente estaria em risco.

Na C4, mensalmente ocorre formação cooperativista e, por ser uma cooperativa ainda nova, criada no ano de 2014, a primeira ideia foi convidar sócios de outras cooperativas da cidade para, segundo GSS-C4, “fazer uma fala e levar aos novos cooperados as suas experiências”, o que foi avaliado por todos como de grande proveito. Outros cursos de qualificação na área de educação são realizados periodicamente pelos cooperados.

Os sócios fundadores da C5 realizaram curso voltado ao cooperativismo quando resolveram fundar a cooperativa e, também posteriormente, na medida em que novos sócios foram ingressando. Nas assembleias, sempre que possível, são debatidos assuntos pertinentes ao tema. Atualmente, o interesse e a necessidade são maiores em relação a cursos em áreas específicas, relacionadas às atividades da cooperativa, com o intuito de proporcionar qualificação aos cooperados e, por consequência, melhor atendimento ao cliente. JFA-C5 comenta, nesses termos:

A gente fez inicialmente e depois fez individual os cursos. A gente pegava as pessoas só, e tem gente que mesmo dando o curso eles não vão, *né*. É complicado. A gente faz na área para entrar na cozinha, área de recepção, camareira também, que é o forte que tem que pegar, *né*. No Senac, tem o sindicato também que participa com alguns cursos. A gente paga e em contrapartida eles dão cursos. A gente paga só uma taxa mínima de inscrição e não tem um custo alto, *né*.

Nessa cooperativa, do segmento hoteleiro, alguns cursos realizados não provocaram o efeito pretendido, em razão da especificidade de ser cooperativa e especialmente, do ramo em que atua. O comentário de JFA-C5 é que “a gente fez alguns cursos para tentar mudar um pouco o entendimento, a cultura das pessoas, com o Sebrae. Mas o Sebrae ele não tem, ele não tinha muita experiência também nessa área. Pagamos uma boa grana para eles lá na época e (...) mas não conseguimos ter o retorno.”

A capacitação constante dos operadores de máquinas e a educação cooperativa é prática comum na C6, pois, segundo JIS-C6, alguns cooperados precisam de lembrança contínua das questões da cooperativa, já que sua cabeça ainda pensa como empregado celetista. O depoente conta, em relação a esse assunto que:

Sim, tem que treinar o pessoal. A gente fez treinamento, por exemplo, adquirimos as máquinas. Cada aquisição de máquina a gente levava o pessoal para treinar lá na empresa onde vendia a máquinas para nós. Precisa disso, *né*. Na educação cooperativa sempre, sempre. Todas as assembleias a gente pega um tempo. A gente *somos* em 21

sócios, mas tem sócios que tu tem que ter uma calma, uma paciência, porque não tem a cultura que precisa. Ele, na cabeça dele, ele teve esse privilégio de ser um sócio, mas tem alguns desses 21 que ainda pensam muito como funcionário. E tem isso daí, a gente tem que trabalhar sempre.

Gestores de duas cooperativas do ramo produção (C2 e C7) relataram que disponibilizam, nas assembleias, um tempo específico para lembrar as questões relacionadas à educação cooperativista. No entanto, nem sempre conseguem dar a devida atenção à qualificação dos cooperados, embora tenham essa preocupação. AAC-C7 diz que “não, isso aí ou pouco é pelo conhecimento nosso, pela experiência.” Um dos gestores da C2, ADN-C2 relata que “praticamente não, a não ser esses cursos que a gente ganhou do Sebrae” e o outro gestor, NSD-C2, complementa: “tem esses cursinhos que a gente fez” e ressalta que o pouco investimento na formação e qualificação dos cooperados se deve basicamente às dificuldades financeiras. Os cursos do Sebrae a que ADN-C2 se refere fizeram parte de um acordo de consultoria mantido durante seis anos, conforme informação colhida junto a NSD-C2:

Logo depois que nós assumimos apareceu um rapaz do Sebrae aqui. O Sebrae deu uma baita força para nós. Eles ficaram seis anos trabalhando direto com nós. Terminava um plano deles, começava outro plano de dois anos. Até ano passado terminou o plano, era gás e energia, o Projeto RS Gás e Energia. Daí a gente participava, tinha um consultor que vinha uma vez por mês aqui que acompanhava todos os indicadores, desde faturamento, lucratividade, número de acidentes, retrabalho, satisfação do cliente, efetividade de orçamentos. Então tudo aquilo a gente fazia mensalmente para ver o nosso desempenho, o índice de desempenho. Esse era um controle que foi muito interessante, que o Sebrae fez aqui dentro com nós, um consultor uma vez por mês a gente fazia esse levantamento e aí vinha todos os associados e a gente analisava esses indicadores e claro, abordava outros assuntos também, *né*.

A educação cooperativa, conforme Limberger (1996), revela uma nova mentalidade, fundamentada em valores próprios e que deve ser praticada prévia e permanentemente. Ou seja, deve ser iniciada antes da organização da cooperativa e antes do ingresso dos novos associados, tendo continuidade permanente. Como observado pelas informações colhidas, as cooperativas estudadas cumprem, ou procuram cumprir, essa prática, pois como conheciam pouco acerca do cooperativismo, tiveram que se preparar para a nova situação, e também têm a preocupação de manter a educação de forma permanente. Preocupação essa que não se refere apenas aos ensinamentos do cooperativismo, mas se aplica igualmente à qualificação profissional dos cooperados, que é, afinal, o que proporciona condições para a cooperativa se manter em atividade e competitiva no mercado, juntando recursos para que consiga cumprir a sua função social.

6.3.3 Relacionamentos intercooperativas

O princípio da intercooperação tem por objetivo a união das cooperativas em torno de um bem comum. Esse estudo indicou que o relacionamento com outras cooperativas que tiveram origem em empresas recuperadas foi observado, em algumas delas, especialmente dentre aquelas pertencentes a um mesmo ramo de atividade. Entre as cooperativas do ramo educacional (C1, C3 e C4) essas relações ocorrem com mais profundidade, já que mantinham (e mantêm) elos entre si, especialmente por compartilharem interesses comuns. Esse relacionamento vem desde que essas cooperativas iniciaram as atividades, em razão de que C1 foi uma espécie de tutora de C3 e posteriormente C3 repetiu o papel em relação à C4. Então, o vínculo orgânico entre elas foi sendo estreitado no decorrer do tempo, especialmente entre C1/C3 e C3/C4.

Conforme depoimento de VBF-C1 “nós temos relação dentro do ramo educacional mais estreitamente com Santa Rosa [C3]. É mais com o ramo educacional, para estudos e coisa assim, mas para fins de trabalho, de fortalecimento de negócios, não.” GSS-C4, por sua vez, comenta sobre as relações com outras cooperativas: “não, mais próximo é o Concórdia de Santa Rosa [C3] que a gente faz essa relação. Outros, tecnicamente, não, não.”

Dentre as cooperativas ligadas ao ramo produção, foram relatados relacionamentos não comerciais entre C2 e C7, e também com a CTMC de Canoas (não participou do estudo por estar com as atividades interrompidas no período de realização da pesquisa, conforme informado anteriormente). As cooperativas C5 e C6, de segmentos diferentes (hoteleiro e produção, respectivamente) relatam relações apenas superficiais e basicamente restritas à época de formação das mesmas, quando houve a necessidade de busca de informações para a criação da C5. Facilitou essa aproximação, à época, o fato de ambas estarem localizadas na mesma cidade, Caxias do Sul.

Como se vê, a relação entre cooperativas oriundas de empresas recuperadas é pouco articulada. Já, a relação com cooperativas de ramos e características diferentes é um pouco maior, mas também não é algo que ocorre de forma mais efetiva. Foram relatados casos de relacionamentos, ou tentativas de articulação com outras cooperativas, como segue. VBF-C1 argumenta:

Nós buscamos manter essas relações por causa do sexto princípio: intercooperação. A cooperativa negocia com cooperativa, a cooperativa se relaciona com cooperativa para fortalecer o sistema, então a gente se relaciona. Nosso dinheiro está no Sicredi, nosso plano de saúde é da Unimed e queríamos que o nosso serviço de limpeza e vigilância fosse de uma cooperativa de trabalho. Gostaríamos muito, mas não tem uma

cooperativa de trabalho que seja absolutamente legal e que não transfira para nós um risco muito grande de vínculo de trabalho amanhã ou depois. Eu não achei nenhuma que tivesse todas as certidões negativas em dia, tudo bem organizado, nenhuma. Então nós terceirizamos com outros.

Na C3 visualiza-se uma preocupação em incrementar a intercooperação para fortalecer as relações externas. Com esse objetivo, elaborou-se um projeto que, à época da presente pesquisa, estava pronto para ser apresentado às cooperativas da região e para a Ocergs, em reunião já agendada para esse fim. Segundo ADA-C3,

Nós estamos começando um grande projeto, um grande trabalho, uma intercooperação com todas essas cooperativas onde a gente poderia ter um trabalho educacional fora do Aprendiz Cooperativo, via SESCOOP, que a gente pudesse abrigar alunos filhos de associados das cooperativas de outros ramos aqui dentro da escola numa preocupação já sobre a sucessão, sucessão de associados e sucessão de lideranças. Nós estamos fazendo todo esse movimento para fortalecer a cooperativa aqui e fortalecer também entre as outras porque elas não intercooperam. Eu acho que tem que ser mais forte um pouco essa questão para a gente poder fortalecer o ramo cooperativista, né. É um projeto bacana que a gente tem para a frente aí. Então estamos aí, olha, trabalhando forte em cima disso aí para tentar se fortalecer, né.

De acordo com o relato de JFA-C5, há relações comerciais com outras cooperativas, na medida do possível, e cita: “a Piá que a gente tem, mas é um sistema diferente, ela é uma das mais antigas de laticínios. Mas é cooperativa diferente, não é a mesma formação que nós temos. Então é bem diferente.”

Constatou-se que a existência de relacionamentos formais entre cooperativas com características de ERT praticamente inexistem, menos ainda ações de cooperação entre elas, exceto aquelas do setor educacional que mantêm algum vínculo entre si, mas basicamente para troca de informações. De tal modo, em nenhuma cooperativa observou-se o cumprimento de forma efetiva do princípio da intercooperação, que, se fosse adequadamente cumprido, poderia facilitar, em tese, o andamento das atividades.

Cabe observar que o ramo educacional tem essa preocupação em incrementar a intercooperação entre as cooperativas. A demonstração disso é que esse ramo promoveu, com apoio da Ocergs/Secoop (RS) e da Federação das Cooperativas de Trabalho do Rio Grande do Sul (Fetralho), em novembro de 2016, encontro das escolas geridas por cooperativas educacionais do Rio Grande do Sul. Esse encontro, do qual se participou na condição de convidado e observador, ocorreu na sede da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (Escoop) em Porto Alegre, e dele participaram cooperativas com características de ERT (as três estudadas) e demais cooperativas do ramo, que não têm sua origem na recuperação de empresas ou instituições.

O encontro teve por objetivo debater questões relativas à Lei 12.690/2012 que, segundo pronunciamento de Ricardo Lermen, à época vice-presidente da Fetralho “quando entrou [*em vigor*] isso deu uma chacoalhada, veio nos impor algumas novas obrigações, novas maneiras de atuar, a lei nos enquadrando como trabalho”. Todavia, mais que debater aspectos relacionados à legislação, a intenção principal do encontro foi iniciar um movimento para unir as cooperativas do ramo, de modo que, juntas, pudessem traçar estratégias comuns e efetivamente cumprir o princípio da intercooperação, gerando benefícios para todos os envolvidos.

6.3.4 Democracia na gestão

De acordo com o princípio da gestão democrática, as cooperativas devem ser controladas democraticamente pelos seus sócios, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões, sendo os seus representantes eleitos por todo o grupo. Nesse contexto encontram-se aspectos relacionados à participação dos sócios nas assembleias e à rotatividade nos cargos diretivos.

Segundo o Artigo 38 da Lei 5.764/71, a Assembleia Geral é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e criar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta. Suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. A Assembleia Geral Ordinária é realizada anualmente nos três primeiros meses após o término do exercício social e delibera sobre assuntos que deverão constar na ordem do dia, que podem ser, segundo o Artigo 44 da mesma lei:

- I- prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:
 - a) relatório de gestão;
 - b) balanço;
 - c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.
- II- destinação das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;
- III- eleição dos componentes para os órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;
- IV- quando previsto, a fixação dos valores dos honorários, gratificações e cédulas de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- V- quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

A Assembleia Geral Extraordinária, ainda conforme o Artigo 44, é realizada sempre que necessário, podendo deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação. No entanto, o Artigo 46 dispõe que é da competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

- I- reforma do estatuto;
- II- fusão, incorporação ou desmembramento;
- III- mudança do objeto da sociedade;
- IV- dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;
- V- contas do liquidante.

Nas cooperativas de trabalho, a Lei 12.690/2012, no seu Artigo 11, prevê ainda a realização anual de uma Assembleia Geral Especial, no mínimo. Essa assembleia objetiva “deliberar, entre outros assuntos especificados no edital de convocação, sobre gestão da cooperativa, disciplina, direitos e deveres dos sócios, planejamento e resultado econômico dos projetos e contratos firmados e organização do trabalho.”

Sendo a Assembleia Geral o órgão máximo de decisão nas cooperativas, o associado tem o direito, além do dever, de participação, para tomar conhecimento dos assuntos que nela forem tratados e votar democraticamente (cada associado tem direito a apenas um voto, independentemente do número de quotas-parte que houver subscrito) na tomada de decisões. De modo geral, as assembleias nas cooperativas estudadas contam com um alto índice de participação, conforme resultados do questionário aplicado aos cooperados, em que 87% informaram que sempre participam e os demais 13% disseram que participam somente às vezes. Alguns comentários feitos sobre a participação nas assembleias:

- São momentos ricos de atualização, conhecimento e trocas, necessários ao crescimento da cooperativa. (Q3-C1)
- É sempre muito importante participar das assembleias e reuniões gerais, pois ali é tratado os assuntos da administração e mostrando de forma transparente para os associados o que foi, o que está sendo realizado e o que será realizado com o nosso negócio. (Q4-C1)
- Nas reuniões mensais e nas assembleias. (Q29-C2)
- Para poder estar em acordo e conhecimento dos estatutos. (Q32-C2)
- Participo de todos os eventos. (Q36-C3)
- Sempre que convocada ou convidada tenho participado. (Q37-C3)
- Sempre que posso. (Q38-C3)
- Sempre, nós cooperados somos participativos, a maioria pelo menos. (Q42-C3)
- Participo para saber o que está acontecendo com o “negócio” cooperativa. (Q44-C3)

Como constatado, a participação nas assembleias pode ser considerada efetiva por parte dos cooperados, e, nesses momentos, há o exercício da democracia, uma vez que as decisões são tomadas pelo voto a que cada associado tem direito. O que se observa é que, nas

assembleias, parece comum que decisões relacionadas a questões estruturais e estratégicas já estejam definidas pelo Conselho de Administração e apenas são colocadas em pauta para votação, não restando muito espaço para debates mais abrangentes e, nesse caso, configura-se uma democracia indireta, restando aos cooperados apenas confirmar a decisão. Essa situação pode ser ilustrada pelo depoimento de VBF-C1 quando relata que “o conselho [*de Administração*] pode se reunir rapidamente nos corredores, nós acertamos: *ó* tem uma demanda tal, tal, *que que* você pensa? Tudo bem, podemos decidir nessa linha? Tudo bem, na próxima reunião se põe na pauta.”

Compreende-se que essa atitude não está de todo errada, pois os conselhos têm a responsabilidade de manter a ‘saúde’ das cooperativas, e para isso são eleitos pelos seus pares. No entanto, tal ação pode contribuir para a exclusão dos demais cooperados dos processos de gestão. Por outro lado, ao tratarem de questões que diretamente lhes dizem respeito, como determinação de retiradas, benefícios, adesões, expulsões, dentre outros, os cooperados participam de forma mais ativa nas assembleias, debatendo e decidindo no voto, exercendo o que se pode nomear de democracia direta, de fato. Na democracia direta, de acordo com Mothé (2009), os cidadãos (no caso, os associados), sem a interferência de intermediários, debatem entre si todas as questões relevantes em assembleias e tomam as suas decisões.

Outro aspecto que se entende estar relacionado à democracia na gestão diz respeito à rotatividade nos órgãos de administração. O estudo evidenciou que as cooperativas procuram cumprir a lei, renovando periodicamente 1/3 do Conselho de Administração, entretanto, poucos são os associados com perfil e preparo para assumir cargos de gestão, como o de presidente, por exemplo, o que dificulta essa renovação. Isso acaba fazendo com que algumas pessoas se perpetuem no poder ou que, no máximo ocorra um rodízio entre poucos, o que é uma das grandes preocupações reveladas nas cooperativas: investir em pessoas com características de liderança dentro dos seus quadros, que estejam dispostas e preparadas para assumir funções de comando.

Na C1, cujo período de mandato é de quatro anos, o presidente é o mesmo desde a sua fundação, no ano 2000, e já há algum tempo manifestou aos cooperados o interesse em deixar essa função, o que ainda não ocorreu porque a pessoa que estava sendo preparada sofreu grave acidente, deixando sequelas que a impossibilitaram para o trabalho. No grupo focal realizado na C1, DOGF-C1 fez a seguinte fala, em relação à permanência do atual presidente:

Eu tinha um certo receio neste ano [2016] que teve eleição de Conselho Administrativo, é, porque o nosso presidente que já é presidente desde a fundação, estava para sair. Então, assim, claro que gera as incertezas. A gente passa 16 anos com

uma pessoa à frente, comandando o (...) administrando de uma maneira e quem viria (...) a fórmula de administrar a cooperativa. Isso gerou um certo receio, e no fim, por algumas outras razões, ele acabou permanecendo.

Outro participante, GLGF-C1, comenta que o período do novo mandato “é um tempo bem razoável para a gente preparar as novas lideranças, que agora vai ser muito mais necessário, né.” Na C2, no período de 16 anos, apenas duas pessoas exerceram o cargo de presidente e a justificativa, segundo NSD-C2, é de que não há outros associados dispostos a concorrer para assumir essa função. A depoente afirma que: “nós elencamos isso e fazemos tudo certinho, certinho. Nosso processo de cooperativa é muito correto. A gente faz as eleições, as atas, os estatutos, a prestação de contas, nossos deveres, os nossos impostos, a gente tem tudo em dia.”

Ainda nesse aspecto da rotatividade na gestão, visualizou-se uma possível exceção na C6. Neste caso, mesmo o presidente estando no cargo há 12 anos (dos 16 que a cooperativa existe), afirma que se precisasse, haveria umas sete ou oito pessoas prontas para assumir o seu lugar, embora sempre que houve convocação para as eleições, nenhuma segunda chapa foi registrada. JIS-C6 não vê problema em relação a isso, uma vez que todas as decisões são tomadas em conjunto e a figura do presidente, por exemplo, existe porque, segundo suas palavras, “precisa aparecer no estatuto, o presidente da cooperativa, mas a gente faz junto aqui.”

Observa-se que, ao contrário do que, de modo geral se pensa, nem sempre a perpetuação no poder é por vontade dos dirigentes. O que ocorre é que realmente, nos quadros das cooperativas, poucas são as pessoas capacitadas e, principalmente, dispostas a assumir essas funções, o que conduz a esse cenário de pouca ou nula renovação, gerando preocupações relacionadas ao futuro das cooperativas.

6.3.5 Envolvimento com a comunidade

Esta subcategoria foi definida tendo por base o princípio da preocupação com a comunidade, visto com naturalidade pelo cooperativismo. No estudo, pode-se verificar que esse envolvimento é outra marca importante para as cooperativas, ocorrendo em algumas situações ao longo do ano, por meio de campanhas de doações, cedência de instalações, promoções de eventos, mas especialmente no chamado ‘Dia C’, quando diversas ações voltadas à comunidade são realizadas.

No ‘Dia C’ de 2016, a convite da C1, se acompanhou as atividades realizadas nas dependências da cooperativa, para ter uma ideia do que ali acontece nessa data especial para o cooperativismo. Nesse caso, é uma festa julina batizada de ‘Arraial do Cooperativismo’ e foi

uma experiência em que se pode verificar o envolvimento da comunidade como um todo. Para o evento, os alunos criam cooperativas para comercializar produtos durante o ‘Dia C’ e, dessa forma, aprendem sobre gestão, tecnologia, controles diversos e, especialmente, ações cooperativas. Os pais também se inserem nesse cenário que se estende pelo dia todo, auxiliando na organização e participando das atividades, assim como demais membros da comunidade externa. VBF-C1 explica que:

A cooperativa tem uma comissão de educação cooperativista que se preocupa não só com a educação cooperativista dos sócios, mas também que essa educação cooperativista chegue até nosso cliente, nosso aluno. Isso é feito através dos temas transversais. Todo professor, onde pode, quando ele achar oportuno que precisa trabalhar conteúdos ligados ao cooperativismo. Mas nós temos um grande evento que a gente fez que talvez tenha influenciado muito nessa mudança de postura dos alunos. Todos os anos, no início de julho acontece esse evento. É a festa da cooperação, festa julina cooperativa, a festa do Arraiá Cooperativo. O que que a gente fez: as festas juninas ou julinas tradicionalmente elas são usadas para a escola fazer, para lazer, para confraternização, etc. Nós mantivemos a festa em si com todas as características da festa julina, mas a transformamos num projeto pedagógico que trabalha cooperação, tecnologia e gestão.

O entendimento sobre o envolvimento com a comunidade na C3 é de que poderiam melhorar e trabalhar de maneira mais efetiva, pois, em razão da tradição cristã da escola isso sempre esteve presente, mas com o cooperativismo a tendência é isso “aflorar um pouco mais”, segundo ADA-C3. Ações realizadas nesse sentido envolvem as atividades do ‘Dia C’, campanhas de arrecadação de roupas e alimentos, e doação de computadores que deixam de ser utilizados na cooperativa, mas podem ser úteis em outros setores da comunidade. ADA-C3 relata que:

São ações que a gente desenvolve assim e aí a gente acaba envolvendo a comunidade nessas ações, essas doações de computadores antigos para reformar, para fazer doações. A gente envolve entidades carentes, a comunidade como um todo, não só escolar mas todos, a gente movimentou toda a comunidade, mas eu vejo que a gente poderia ter muito mais ainda. A gente faz campanha do agasalho, que também são vários projetos, assim, uns menores, outros maiores, campanha de arrecadação de alimentos para levar para instituições. A gente tá se mobilizando, então a gente tá buscando viver mais o cooperativismo e isso nesse ano se aflorou um pouquinho mais.

Na mais nova das cooperativas estudadas, a C4, criada em 2014, a relação com a comunidade tem se dado basicamente pela cedência das instalações para a realização das olimpíadas da Apae e pela realização de eventos no ambiente da cooperativa. Esses eventos contam com uma comissão organizadora e têm o objetivo de conquistar mais apoio e credibilidade perante a comunidade, além de envolvê-la de modo mais ativo nas atividades da

cooperativa. Em geral são realizados aos finais de semana, como opção de lazer e convívio às pessoas, conforme comenta GSS-C4:

Posso dizer que hoje a Dom Hermeto já *tá* com seu nome voltando a ser Dom Hermeto de antigamente, com credibilidade, porque no primeiro ano realmente, bem no simplório: a comunidade tresmaiese nos ajudou por pena mesmo, por ter essa relação do vínculo com a escola. Mas o que a gente procurou fazer? Nós procuramos criar muitos eventos dentro da escola. Como a comunidade *tá* vendo que nós estamos fazendo eventos, momentos para a comunidade. Nós estamos criando eventos para absorver esse público de final de semana, e isso criou uma credibilidade com a comunidade que envolve também os pais. Então ontem, no torneio realizado, o ginásio devia ter mais de 200 pais com os filhos, torcendo e ajudando e aí eles vão se envolvendo no processo. Quando o pai *tá* envolvido no processo diminui a inadimplência porque *tá* vendo o resultado, diminui as reprovações porque *tá* junto no contexto. Então a gente consegue trabalhar nesse sentido.

Na C5, conforme JFA-C5, na medida do possível, o envolvimento com a comunidade acontece. Exemplifica que, quando é feita a substituição das roupas de cama do hotel, as usadas são doadas para a Fundação de Assistência Social de Caxias do Sul ou para o Projeto Mão Amiga, dos Freis Capuchinhos. A cooperativa também já organizou campanha de coleta de latas de alumínio, cujo resultado da venda foi doado para uma instituição local, do bairro Fátima.

Desse modo, constata-se que, de uma forma ou de outra, as cooperativas buscam manter relações com as comunidades onde estão inseridas, seja por meio de campanhas ou ações simples, mas de boa repercussão, seja em eventos maiores, como aquelas atividades de envolvimento que ocorrem anualmente nas comemorações do ‘Dia C’, que marca o grande dia para o cooperativismo no país.

6.4 As cooperativas e a cultura organizacional

A quarta categoria está voltada a questões que dizem respeito à cultura da organização, abordando aspectos relacionados ao modo de gestão tradicional e às práticas cooperativistas e suas implicações no que tange a mudanças nas relações de trabalho e à visão que os gestores e cooperados têm da sua cooperativa. Desse modo, tal categoria está dividida em cinco subcategorias, a saber: mudanças percebidas; disponibilidade para demandas coletivas; avanços sociais percebidos; aspectos positivos e negativos detectados pelos cooperados; e a visão de futuro que os mesmos têm da sua cooperativa. Essa classificação tem o objetivo de melhor explorar os resultados encontrados na pesquisa, buscando definir alguns aspectos da cultura organizacional das cooperativas.

6.4.1 Mudanças percebidas

A reorganização é um dos mecanismos de mudança cultural que ocorre quando uma organização condutora de uma determinada cultura encerra suas atividades e outra organização toma seu lugar e inicia a construção de uma nova cultura. (SCHEIN, 2009). Segundo Freitas (1991) a mudança da cultura é a parte mais difícil de uma transformação organizacional, pois requer que sejam buscadas novas maneiras de realizar atividades e um novo direcionamento, como forma de alcançar os objetivos propostos.

Na C1, a principal mudança percebida no âmbito organizacional foi a definição de um novo perfil de aluno, em relação ao que era praticado anteriormente, que trazia diversos tipos de problemas ao ambiente escolar. Anteriormente eram aceitas matrículas de alunos com dependência por disciplina, que reprovavam em outras escolas e em geral traziam não apenas defasagens e dificuldades de aprendizagem, mas também problemas comportamentais, como indisciplina, violência e drogadição. Segundo VBF-C1,

No início, uma vez por semana ou duas, nós tínhamos pé de briga na rua, na calçada, chamar Brigada, era um horror. Não podia fazer uma festa, não podia fazer nada. Hoje, passa ano inteiro, não tem discussão, não tem uma briga. É tudo muito pacífico porque selecionamos o tipo de aluno.

Então, quando a cooperativa assumiu, os sócios não queriam uma escola desse tipo e foram alterando algumas regras regimentais. Por exemplo, havia quatro disciplinas de matrícula com dependência, e reduziu-se até extinguir essa modalidade. A par disso foram tomadas medidas para a construção e execução de regras disciplinares, com o intuito de não propiciar ambiente a alunos com desvios de conduta. Com esse novo perfil de aluno, a partir de 2015 começou a ser aplicado um maior grau de exigência porque as escolas começaram a ser avaliadas por mecanismos externos. O objetivo dessa medida foi melhorar a posição no *ranking* das escolas da grande Porto Alegre, conforme relata VBF-C1:

Então nós não podíamos ficar lá embaixo. Nós estávamos em 45º lugar, por aí, nas escolas da grande Porto Alegre. Hoje estamos no 22º, 21º. Nós melhoramos muito porque passamos a régua no grau de exigência, conseqüentemente, mudamos o tipo e o padrão de alunos, padrão de qualidade. Se não fosse isso, nós podíamos ter 600, 700 alunos hoje. Mas exatamente por essas medidas nós temos hoje 584 alunos. A mantenedora anterior não pensava muito nisso, tinha que dar resultado financeiro, ela estava numa crise. Nós bancamos o preço, deixamos de ganhar mais para ter um perfil de aluno diferente, porque é isso que vai nos dar longevidade dentro do mercado.

Nessa cooperativa, prevalece a crença de que as escolas que se manterão em atividade são aquelas que possuem um conjunto de valores, dispõem de segurança, têm um bom projeto pedagógico e conseguem mostrar resultado nas avaliações externas. Então, é para isso que os esforços são direcionados, pois a compreensão é de que infraestrutura, ambiente propício e ensino de qualidade são variáveis que diferenciam as organizações no mercado.

Na C2, em razão da necessidade de manter as atividades e os postos de trabalho, a partir da criação da cooperativa, com suas características próprias, foi assumida uma nova cultura na organização, uma cultura voltada mais para o solidário, para o bom relacionamento entre as pessoas, como relata NSD-C2:

Olha, isso aí eu acho que é uma coisa assim que isso é do cooperativismo, isso foi devido a uma necessidade, nasceu devido a uma necessidade, porque se tinha um emprego lá. A gente estava nessa, e a gente apostou que era um meio de a gente, de repente virar o jogo também, né. A pessoa tem liberdade. Tem um sócio que tem um compromisso, ele chega e fala para coordenador da fábrica: olha tenho compromisso, a gente entende. Aonde que se é outra empresa, às vezes eles não querem nem saber. Ajuda até financeiramente, emprestar um dinheiro, coisa assim. A gente faz. Solidariedade.

Nesse sentido, Freitas (1991) destaca que o processo de mudança de cultura na organização envolve a mudança do comportamento das pessoas que dela participam, para que se desprendam dos valores e crenças anteriores, cujos pressupostos não são os mesmos no novo ambiente. Agindo dessa forma e aceitando que a mudança é necessária, o envolvimento se torna mais efetivo e as relações se tornam mais harmoniosas.

Na C3, a mudança da cultura está estreitamente ligada à maior agilidade nas tomadas de decisão e à efetiva participação dos sócios na gestão daquilo que é visto por todos como um negócio. Se for bem gerido, proporciona um melhor desempenho da escola e, por consequência, da cooperativa, conforme descreve ADA-C3:

É uma nova cultura, um novo momento, cabeças diferentes e se pensou um pouco mais na gestão do negócio. Escola se pensa muito às vezes no pedagógico. Às vezes ele é oneroso, ele não funciona, se gasta muito tempo em cima dele e se esquece que a escola é um negócio e a cooperativa consequentemente também. Se o negócio não for viável, a escola fecha e a cooperativa vai junto. Então essa é a grande questão para nós nessa quebra de paradigmas de dizer: uma coordenação ela não pode funcionar lenta e pesada, ela tem que ser despojada, nós temos que ser rápidos, profissionais. A exigência é um padrão de profissionalismo altíssimo. Isso complicou um pouco para nós mas a gente viu que era necessário, esse trabalho, então isso o pessoal também já conseguiu entender. Querendo ou não, é um negócio.

Na C4, inicialmente os sócios optaram por não anunciar com muita ênfase à comunidade que uma cooperativa estava assumindo as atividades da escola, para evitar o impacto da

mudança e também porque o termo ‘cooperativa’, na época, estava meio desgastado, uma vez que várias cooperativas estavam atravessando dificuldades. Então, os sócios optaram por explorar a marca da escola, que tem tradição e goza de boa reputação, podendo, assim, cativar mais a comunidade.

Internamente, no entanto, as mudanças organizacionais ocorreram pelo fato de ser uma cooperativa, com cultura própria, ao prever a necessidade de mais abertura, mais diálogo, mais participação, dentre outros. O relato sobre esse tema é de GSS-C4:

É que assim, um cuidado que tivemos de início, não sei foi correto ou não, mas a gente achou assim: não vincular muito forte o termo cooperativa à escola por dois motivos: que nós temos por exemplo, a Cotrimaio [*Cooperativa Agropecuária Alto Uruguai Ltda.*], que estava passando por uma situação financeira muito difícil, muitos problemas internos e foi bem nesse período. E as cooperativas de modo geral estavam nesse sentido, desgastadas, tinha muita cooperativa de leite, de grãos, de coisa assim, quebrando por aí, *né*, e só tecnicamente quem estava se superando nos últimos anos era a Sicredi, que é de dinheiro. Então, *nós usar* o termo cooperativa (...) nós somos, mas trabalhar mais forte Dom Hermeto, toda essa caminhada nessa relação. Então esse foi um cuidado que nós tivemos. Sempre uso, cito, em todos os momentos cooperativa, mas a gente fortalece mais o Dom Hermeto nesse sentido para não (...) porque às vezes, ainda mais cidade de interior, a cooperativa é coisa de colono, é coisa de associação de catadores de papel. Sabe aquelas coisas pequenas muitas vezes, que educacional realmente não tinha.

De certo modo, mesmo que mudanças internas tenham ocorrido, a impressão passada por esse depoimento é de que, ao menos nessa localidade, a expressão ‘cooperativa’ denota até um sentido pejorativo, remetendo a uma forma de associação que não merece a devida credibilidade por parte da comunidade externa. E por isso é evitada, havendo até o cuidado de não relacionar de modo muito aberto a imagem da escola à cooperativa, que foi criada justamente para dar continuidade à existência daquela. Ou seja, o modelo de gestão serve para os propósitos estabelecidos, desde que não esteja associado ao termo ‘cooperativa’.

Na C5, notou-se que a mudança nos aspectos organizacionais se mostra principalmente no envolvimento das pessoas com as atividades da cooperativa e em outra forma de hierarquia, características comuns das práticas autogestionárias, conforme observa JFA-C5:

Antes vinha de cima para baixo, sim, sim. Não, tanto que às vezes (...) por exemplo, essas cadeiras aqui, ó, a gente começou fazer uma pesquisa e uma coisa (...) um associado disse: olha, lá perto de casa tem uma empresa que fabrica cadeiras, não sei é mais barato, mas é dentro do que estamos procurando. Então disse, posso pedir para falar com o fulano, tanto que compramos deles até por consideração que já conhecia, era vizinho. E acabou fazendo assim, esse tipo de coisa. Antes vinha o pacote, não se sabia de onde vinha. Aceitava ou não aceitava, tinha que ser do mesmo jeito. Aqui a gente busca opinião entre os associados, *né*, porque é diferente, o relacionamento é diferente. Por mais que tenha a hierarquia dentro de uma cooperativa, digamos, o acesso é diferente. Antes tu não chegava no diretor da empresa, até via ele e tal, mas conversar realmente tu não ia conversar com ele. É diferente.

Dentre as principais mudanças na organização da C6, uma delas está relacionada à extinção da marca anterior, considerada necessária para criar uma nova identidade e para evitar a associação do novo empreendimento à imagem negativa presente no mercado. As demais mudanças estão associadas àquelas comuns nas práticas autogestionárias e que alteram a cultura organizacional. Dentre essas, a que marcou bastante foi a possibilidade de suprimir com a hierarquia inchada existente na forma anterior de administração, que resultava em altos custos e baixa lucratividade ou até em lucratividade negativa.

Essa cooperativa é a única entre as estudadas que mantém empregados regidos pela CLT, já que, como visto anteriormente, novos sócios não são aceitos. Então, é a cooperativa que mais se aproxima de uma empresa convencional, sendo comum o uso de termos, estratégias e mecanismos de controle adotados nas empresas capitalistas em geral. Isso se tornou ainda mais latente a partir da Lei 12.690/2012, que aproximou muito as cooperativas de produção (a partir da nova lei são denominadas de ‘cooperativas de trabalho de produção’) das obrigações de uma empresa convencional. JIS-C6 argumenta que,

Nós, na verdade, nós somos uma cooperativa, mas se tu olhar para tudo isso, tu vai ver que é uma empresa normal. É, hoje nós somos uma cooperativa, 21 cooperados, mas temos 43, 44 funcionários, *né*. Então, é uma empresa. Depois da nova lei, cada vez mais aproxima a cooperativa de uma empresa normal, não tem vantagem nenhuma, os impostos, é tudo mesma coisa.

Nas respostas dos cooperados sobre mudanças observadas com a implantação da nova forma de administração em relação à anterior, destaca-se a maior transparência e a democracia na tomada de decisões, como é evidenciado em algumas respostas fornecidas pelos cooperados, nos questionários:

- Ficamos sabendo de todas as coisas que acontecem dentro e fora da cooperativa e todos têm sua importância para o fortalecimento e crescimento. (Q52-C4)
- Em primeiro lugar, nós temos conhecimento de como a cooperativa está funcionando, seja em termos financeiros como também na tomada de decisões. (Q51-C4)
- Estamos mais inteirados nos assuntos financeiros e outras práticas. (Q50-C4)
- Conseguimos participar de modo satisfatório de tudo o que a cooperativa propõe. Opinamos, somos consultados, nada é imposto. (Q49-C4)
- A mudança que teve é que em algumas situações faz-se votação de todos os cooperados para a decisão. (Q47-C4)
- Prestação de contas e modo de estrutura funcional. (Q37-C3)
- Maior possibilidade de influenciar as decisões da cooperativa, possibilidade de implementar novos projetos. Sou ouvido e tenho participação ativa. (Q35-C3)
- Mais abertura nas atitudes relacionadas à cooperativa. (Q41-C3)
- Mudou porque é administrado por todos em comum acordo. (Q32-C2)
- O que eu acredito ser o melhor do cooperativismo é a questão de todos terem voz ativa e conseguirem expressar suas opiniões através das votações nas assembleias. (Q17-C1)

- A cooperativa beneficia os próprios cooperados. Na cooperativa, por decisão de assembleias, as sobras podem ser distribuídas entre os próprios cooperados. (Q3-C1)
- Tudo que se passa na cooperativa se fica sabendo, coisa que como empresa não se fica sabendo nada. (Q27-C2)

Outro ponto importante lembrado pelos respondentes se refere à responsabilidade, união e engajamento de todos para que a cooperativa obtenha bom desempenho, traduzido em resultados positivos que, por consequência, revertem em benefícios sociais aos cooperados:

- Um maior engajamento dos cooperados, desde elaboração e execução de projetos e propostas. (C46-C4)
- Com a implantação da cooperativa o senso de responsabilidade ficou mais visível, pois agora o “negócio/empresa” é nosso. (Q33-C3)
- Todos são donos do negócio. Quem perde não é a administração, ganhos e perdas são de todos. (Q39-C3)
- Que a gente deve trabalhar muito mais unidos, pois o negócio é nosso. (Q43-C3)
- Notei diferença principalmente no quesito união do grupo, desde a direção, coordenação e professores, existe sim uma hierarquia, mas de forma mais suave. (Q44-C3)
- Me sinto parte no negócio. É o princípio de ser dono da empresa. (Q10-C1)
- Que todos os associados têm que ter responsabilidade com todo tipo de serviços e com horário de trabalho. (Q25-C2)

A relação de antigo empregado regido pela CLT também foi lembrada nesse cenário de mudanças e, para alguns cooperados, essa foi a principal diferença, especialmente no que se refere a determinados benefícios que a cooperativa não proporciona, como observado nas declarações a seguir:

- São formas totalmente diferentes, pois na empresa tradicional são regidas por regime CLT, com seus benefícios e na Cooperativa não são regidos por Regime CLT, no entanto, tem muitas vantagens/benefícios aos seus associados. A mudança mesmo é por não ter 13º salário, FGTS, mas a cooperativa tem outros atrativos. (Q4-C1)
- A principal diferença é o regime CLT, 13º salário (na cooperativa não há), 1/3 de férias (na cooperativa não há), banco de horas (não há), desconto de INSS (na cooperativa paga-se como autônomo 20%). (Q6-C1)
- Tivemos que “desapegar” da CLT, ter conhecimento do funcionamento e da legislação da cooperativa, participar ativamente dos processos, saber que nossos ingressos financeiros dependem do nosso trabalho bem feito. No início da cooperativa isso era muito mais evidente. Com o tempo, tendemos a cair na zona de conforto. (Q13-C1)

Um cooperado respondeu que, no início, o pensamento e as ações coletivas eram mais fortes, mas que “com o passar do tempo foi se perdendo com o ingresso de novos associados, estes que não estiveram no momento da transição não os sinto com pensamento de associado, pertencente ao cooperativismo.” (Q36-C3) Esse sentimento parece ser corroborado por outro, ao observar na sua resposta que “há um esforço no sentido de desenvolver um sentimento de pertença nos associados.” (Q14-C1) Um terceiro opina que “é difícil fazer com que todos os

sócios tenham um olhar diferenciado em relação ao cooperativismo, entendendo as diferenças entre as empresas tradicionais e as cooperativas.” (Q9-C1)

Ou seja, a compreensão desses cooperados traz o sentimento de que aqueles que participaram da transição têm em si muito mais fortes os valores cooperativos, talvez porque tenham passado por esse processo que, em alguns casos, se revela bastante traumático, mediante a possibilidade iminente da perda do emprego e das incertezas que esse tipo de situação pode ocasionar. Essas manifestações também passam a mensagem de que na fase inicial da cooperativa, em razão das dificuldades, o grupo era mais unido e comprometido, o que de certo modo, pode estar se perdendo com o decorrer do tempo. Freitas (2012) entende que os valores constituem o âmago da cultura da organização e têm muita influência nas mesmas, ao proporcionar aos seus membros o sentimento de pertencimento, porque a participação na organização significa algo para eles.

6.4.2 Disponibilidade para demandas coletivas

A disponibilidade (e disposição) dos cooperados para atender demandas coletivas da cooperativa foi outro tema inserido na questão da cultura da organização e suas mudanças. A disponibilidade, no sentido aqui exposto, refere-se fundamentalmente ao envolvimento e participação na realização de tarefas e atividades não-específicas ou não relacionadas à função do cooperado. Para Freitas (1999), o indivíduo submete-se à organização e aceita a carga de trabalho como se estivesse trabalhando para si mesmo, porque se sente parte dela e espera ser admirado e reconhecido por isso.

O comentário de VBF-C1 indica que, na C1, o envolvimento foi maior no início das atividades, em um cenário negativo. O seu relato traz uma comparação entre aquela situação e o comportamento atual, destacando as diferenças:

No início, como se diz, a dor ensina a gemer. No meio da crise a gente fez um monte de coisas interessantes. A gente pintou pátio, pintamos paredes, reformamos móveis, viemos a reuniões pedagógicas, cursos, etc., sem nunca perguntar: vão me pagar? Quanto vou ganhar? Só que, quando vem a fatura, hoje tá assim: vão pagar? Então, reuniões pedagógicas, jornadas pedagógicas, tudo é remunerado hoje.

Na C2, do ramo produção, os sócios se dispõem a realizar mais de uma função e, quando há necessidade, trabalham fora do horário normal, em razão de pedidos que entram e precisam ser atendidos. A disponibilidade e disposição para o exercício da multifunção é importante para as cooperativas, e os cooperados a realizam em face da necessidade, pelo número de associados. Quando descreveram as suas funções na cooperativa, dois respondentes da C-2 observaram:

“Montagem VME-1 [válvula modulada eletricamente], furadeira, etc.” (Q-21-C2) e “trabalhamos em qualquer máquina quando precisamos.” (Q29-C2)

A C3 é outra cooperativa onde se considera essa prática normal face às demandas e ao quadro enxuto de associados, conforme afirma ADA-C3: “É uma necessidade, a gente tem que meio que (...) faz parte, não tem como contratar pessoas para tudo, *né*.” Por outro lado, na C5 essa questão é um pouco problemática, uma vez que nem todos os cooperados estão dispostos a ‘dar um pouco mais de si’, e, segundo o pensamento de JFA-C5, isso tem muito a ver com características pessoais e é algo difícil de mudar:

É (...) é difícil trabalhar, ainda hoje é difícil trabalhar isso. Uns entendem, outros não entendem, apesar que a carga horária ela não mudou em relação ao que era antes, *né*. Ela permanece, claro que a divisão de função digo assim, eu já fazia antes, mas hoje faço mais do que fazia antes. Então, quem acaba conhecendo, quem vê como é o processo faz sempre mais, *né*. Mas tem uns que fazem aquele horário de trabalho e vai embora, não se preocupa mais com nada e quer ver no final, início do mês, enfim, para receber. Então, esse é um lado de ver, de ser proativo. É bem complicado. Isso é da pessoa, infelizmente, desenvolver isso numa pessoa é muito difícil, depois de ter já certos vícios, *né*.

Essa situação de nem todos os cooperados ‘vestirem a camisa’ foi manifestada também na C6, sendo esse suposto descompromisso atribuído à cultura que algumas pessoas trazem da forma anterior de relacionamento empregado/patrão. Nessa cooperativa, segundo JIS-C6, são poucos com essas características, uma vez que a maioria mostra-se comprometida em cumprir com as demandas coletivas.

Tu tem ali dentro, nos 21 tu vai ter pessoas aí que a cultura não ajuda. Então, mas daí a gente não tem aquele pensamento: vamos eliminar esse sócio. Não. *Pô*, deu certo até agora, a gente tenta corrigir, tenta ajudar, tenta explicar que o cara é um sócio, é um cooperado, não é um funcionário, tá. Ou tenta dar mais responsabilidade. Mas tem pessoas que não conseguem, *né*, não (...) a cultura não adianta, mas são poucos, daí nos 21, aí é *poucas* pessoas. A maioria *tá* totalmente comprometida, a gente já fez isto aí várias vezes, trabalhar no sábado, trabalhar no feriado, a gente já fez direto. Esse ano o que *tá* difícil é trabalhar.

A percepção do ‘dar um pouco mais de si’ emitida por alguns cooperados evidencia uma situação problemática que ocorre, segundo Schein (2009), quando grupos são criados e que reflete o pensamento de pessoas que já possuem pressupostos sobre o que é certo ou errado. Essas situações devem ser enfrentadas para que o problema seja solucionado, o que talvez transforme a solução em pressupostos básicos para a organização, uma vez que estes têm a ver com as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros e que, em geral, representam um grau de consenso.

Na C4, a disponibilidade dos cooperados para outras atividades que não sejam da sua função específica é um ponto muito positivo, sendo destacado o trabalho voluntário de grupos responsáveis pela organização e condução de atividades e eventos promovidos pela cooperativa. No sistema anterior, segundo consta, era tudo mais rígido, a figura do diretor era onipresente, desde a leitura do protocolo até o fechamento das instalações. No modelo atual, a presença do gestor é importante para cumprir o papel social, mas as responsabilidades são divididas entre os cooperados.

A disponibilidade dos cooperados para as demandas coletivas extra-função mostrou-se, de modo geral, bastante positiva, apesar da narração de casos em que isso pode melhorar. Ficou a percepção de que, na fase inicial da cooperativa, em razão das dificuldades, o grupo era mais unido e comprometido, o que, de certo modo, pode estar sendo perdido com o decorrer do tempo.

Por outro lado, o exercício da multifunção ou polivalência, juntamente com o desenvolvimento profissional, a flexibilização da disposição funcional dos trabalhadores e o rodízio de funções, segundo Vieitez e Dal Ri (2001) pode ser descrito como uma quebra do sistema de funções especializadas e fixas, características da empresa taylorista. E, nas empresas com características autogestionárias, firma-se o princípio de que, em caso de necessidade, o associado deve assumir outras funções, contribuindo para o desenvolvimento das atividades.

Também em relação à disponibilidade, agora para demandas individuais, foi perguntado aos cooperados sobre o desempenho de atividades fora da cooperativa. Suas respostas indicam que 42% trabalham apenas na cooperativa, e 58% exercem atividade laboral em outro local, cuja motivação é melhorar e complementar a renda.

Essa situação é mais comum nas cooperativas educacionais, onde muitos professores trabalham em outras instituições de ensino públicas ou privadas, conforme declaração de um respondente: “desempenho 20 horas na rede estadual e leciono uma ou duas noites na faculdade.” (Q45-C4). Outros dois comentários ilustram essa realidade: “somente em épocas de entrega de Imposto de Renda e alguns serviços extras relacionados à Receita Federal” (Q4-C1) e “trabalho também na Arca da Música, sou regente de coral.” (Q16-C1)

Nas cooperativas educacionais, a jornada de trabalho externa à cooperativa ocorre de forma mais corriqueira pelo fato de que os professores associados muitas vezes têm poucas horas-aula nesses locais, fazendo com que o valor das retiradas mensais a que têm direito seja inferior ao necessário para satisfazer as suas necessidades. No setor educacional, em geral, fora do âmbito cooperativista, essa é uma prática comum de professores, que exercem suas

atividades em mais de um estabelecimento, com o mesmo objetivo de complementação da renda.

6.4.3 Avanços sociais conquistados

Foi tratado também sobre a preocupação da cooperativa com a proteção dos cooperados no que se refere à cobertura para assistência médica, odontológica, seguro acidente de trabalho e plano de aposentadoria, ou seja, avanços sociais observados com a nova forma de gestão. Note-se que a Lei 12.690/2012 traz diversas exigências dessa natureza. Entre as cooperativas estudadas, a C1 é a que mais avançou nessa direção, antecipando-se, em algumas situações, à própria exigência da lei, conforme relatado por VBF-C1:

Nós conseguimos avanços sociais muito interessantes. Nós hoje pagamos auxílio acadêmico para cursos de qualificação, vale refeição, 50% do vale transporte, auxílio creche. Criamos um fundo de desligamento, uma espécie de fundo de garantia tupiniquim, remunera um pouco menos, mas tem. Se eu ficar doente, pagamos. Mesmo antes da lei o exigir, agora a lei exige, nós já pagávamos 15 dias por conta da cooperativa. Todos recebem um plano de saúde, da Unimed, licenças remuneradas, gala, luto, doença de familiares, repouso semanal remunerado, repouso remunerado de 40 dias [*equivale a férias*], auxílio emergencial [*com devolução*]. Então evoluímos bastante, na medida que nós fomos tendo mais receita, mais possibilidades, nós pudemos fazer outros benefícios sociais para os sócios. Muitas dessas coisas foram previstas na Lei 12.690, a lei das cooperativas de trabalho que foi editada, promulgada em 2012. Nós já praticávamos tudo isso, desde o início, tanto é que quando veio a lei todas as cooperativas quase se arrancaram o cabelo, as cooperativas de trabalho entraram em órbita, e nós, sem problema nenhum.

Além dos benefícios descritos, nessa cooperativa há ainda a chamada cédula de presença nas reuniões ordinárias dos Conselhos (Fiscal, Administrativo, Ética) criada em razão da dificuldade de reunir os membros do Conselho Fiscal. Depois que começou o pagamento de 20% de um salário mínimo por reunião ordinária, o Conselho “funciona que é uma beleza”, segundo palavras de VBF-C1. Outras medidas tomadas na C1 foram: horas de reuniões pedagógicas e de viagem remuneradas; plano de distribuição de sobras (equivalente ao plano de carreira), que valoriza a formação acadêmica (3% para especialização, 8% para mestrado e 13% para doutorado); e tempo de sócio (5% a cada triênio). Isso tudo faz com que o envolvimento dos cooperados seja mais efetivo, pois a manutenção desses benefícios somente é possível se os objetivos e metas traçados no planejamento forem alcançados ou superados.

Na C2 é cumprido o que determina a Lei 12.690/2012 no que diz respeito aos benefícios. Afora isso, mantém convênio para atendimento ambulatorial e hospitalar, não existindo plano de previdência complementar, conforme NSD-C2:

Nós temos um convênio hospitalar, ambulatorial e hospitalar. Ele atende Alvorada, Cachoeirinha, Gravataí. É o Centro Clínico Gaúcho. Canoas, em todas as cidades eles atendem. Quanto à aposentadoria os sócios *tão* pagando INSS e a cooperativa também. Normalmente. Não existe plano de previdência à parte. É só o INSS, vão se aposentar pelo (...) Nós pagamos aqui.

A C3 também respeita as determinações da Lei 12.690/2012 e, fora isso, mantém um fundo destinado ao pagamento do repasse natalino, que equivale ao 13º salário. No entanto, existe a preocupação em oferecer mais proteção ao associado, com a criação de outros fundos. Essa intenção esbarra na questão financeira, pois a cada valor retido para a provisão de fundos, diminui a sobra destinada aos cooperados, o que provoca insatisfação. Quando questionado sobre a existência de plano de saúde, ADA-C3 respondeu que “a gente não conseguiu plano de saúde, em compensação, pela Lei 12.690 nós temos o seguro contra acidente, isso a gente tem com o Sicredi, mas é a única coisa que a gente tem assim.”

Em relação aos fundos que se tem intenção de criar na C3, foram citados um ‘fundo de desligamento’ para ser uma espécie de seguro no momento em que o associado deixa a cooperativa, e um ‘fundo para a aposentadoria’. Mas a prioridade é a criação do primeiro e para isso esperam vencer uma ação na justiça que requer a devolução de contribuição de PIS/COFINS dos últimos cinco anos e destinar parte desse recurso para tal fundo. A informação repassada pelo gestor é que uma cooperativa que ingressou com ação similar já ganhou a causa.

A Lei 12.690/2012 é cumprida na C4, que também tem acordo com a Unimed para oferecer plano de saúde, sem participação da cooperativa, apenas para reduzir o custo para o associado, mas mesmo assim “poucos hoje estão nesse plano, tem uns seis, sete, por que ele é bem caro”, de acordo com GSS-C4. No entanto, não se consegue manter um fundo destinado à aposentadoria complementar, o que conduz os cooperados à aposentadoria oficial, via INSS. A cooperativa, todavia, consegue inserir valor equivalente ao que seria o FGTS nas folhas mensais, como forma de provisão de uma reserva individual para cada cooperado, e que fica sob a administração deste. O problema é que, como observado na entrevista, esses valores mensais que deveriam ser guardados, acabam fazendo parte dos rendimentos disponíveis e poucos conseguem, efetivamente, formar uma poupança.

Na C5, os requisitos da lei também são cumpridos e a cooperativa mantém um plano de saúde com contrapartida do cooperado, conforme JFA-C5, o plano é o “Fátima, é daqui de Caxias, porque na verdade é um dos contratos que tinha anterior e continuamos com eles. Odontológico não tem, até porque é um pouco caro o odontológico.” Também foi feita proposta de formar reserva para aposentadoria ou contratar um plano de previdência complementar, mas

não logrou êxito no convencimento dos cooperados. Então, as iniciativas nesse sentido são individuais, conforme comenta JFA-C5:

Não, é individual, a gente fala e tal, mas é difícil de ser trabalhado. Individualmente, o pessoal de base não faz, eles não querem saber. Até discutimos um período mas era muito desgastante, então a gente meio que largou, cada um por si. É difícil *tu* trabalhar com alguém ou discutir algumas coisas quando não tem o entendimento, a clareza do que tá querendo colocar. Digamos assim, não estou querendo me meter na tua vida, eu quero que tu ganhe mais, que *tu* melhore mais, mas aí não tem (...) então a gente acabou deixando, até a gente orientou, fez, disponibilizou, ó, quer falar com o jurídico, quer falar com o contador e para te orientar e tal, mas eles ficam desconfiados.

Na C6, a exemplo das demais, são cumpridos os requisitos da lei e mantém-se um plano de assistência médica e odontológica. Conforme JIS-C6, trata-se do “plano no Círculo, para todos, assistência médica, o plano Círculo Operário Caxiense, odontológico participa também.” A previdência complementar é individual, a critério de cada cooperado, sem a participação da cooperativa. Na eventual saída do cooperado, normalmente em razão da idade, a parte que lhe corresponde na cooperativa é paga parceladamente, como explica JIS-C6:

Para a saída da cooperativa é o que aconteceu desses últimos que saíram aí, tudo por causa de idade. O seu Hilário, o último que saiu, ele disse que ia trabalhar até tal, ia parar. A gente sempre fez desde o início que ia ver qual era o valor que ele tinha a receber, que o sócio tem a receber e isto é pago em 20 parcelas e até agora, sempre foi (...) Ele vai se aposentar também no INSS e o plano de aposentadoria no caso, cada um tem o seu, mas a pessoa quando para, ele tem uma parte, uma parte boa que ele retira.

As respostas dos cooperados aos questionários indicam que a minoria mantém planos de saúde ou de aposentadoria: 34% participam do plano de saúde proposto pelas cooperativas e 10% têm plano de saúde mantido individualmente. Apenas 8% possuem plano de aposentadoria, ou previdência complementar individual. A principal justificativa daqueles que não mantêm qualquer um dos planos é o alto custo. Em relação aos planos de saúde, há declarações do tipo “é muito importante ter um convênio, pois depender do SUS nem sempre é viável” (Q31-C2), “o meu plano de saúde pessoal é mais completo” (Q14-C1), “tenho meu plano de saúde” (Q36-C3), “tenho direito ao plano de saúde, mas optei por não aderir” (Q13-C1), e “tinha Clínica Gaúcha, mas aumentou o dobro e não tenho condições de pagar, por isso desisti, fiquei com INSS que a empresa paga.” (Q32-C2) Nessas declarações percebe-se que, mesmo tendo direito ao plano proposto pelas cooperativas, a opção é por não aderir, seja pelo alto custo, seja por entenderem que manter um plano pessoal é mais profícuo.

Os cooperados foram ainda questionados sobre avanços, ou retrocessos, no que se refere aos rendimentos, comparativamente à sua situação anterior, de empregados na empresa convencional. Os resultados constam na Tabela 3.

Tabela 3. Rendimentos em relação à situação anterior

Posicionamento	Respondentes
Reduziu	23%
Permaneceu igual	27%
Aumentou	37%
Não respondeu	13%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Dentre aqueles que registraram redução nos rendimentos, destaca-se a manifestação de Q51-C4, ao observar que “foi uma opção dos cooperados, para poder ter alunos, sem aumento da mensalidade e sem descontos”. Sendo C4 a mais nova das cooperativas, essa observação do cooperado sobre a redução de rendimentos em relação à situação anterior vem ao encontro de outros registros que consideram que, na fase inicial do empreendimento, houve redução, mas que com o decorrer do tempo isso foi recuperado e até transformado em acréscimo:

- No início, financeiramente foi difícil, foi muito difícil (...) o nosso salário era um e nos primeiros meses a gente recebeu mais ou menos a metade (...). A partir do quarto mês já recebemos valor maior do que *tava* recebendo como empregado. (NEGF-C3);
- Foi um início muito difícil, pois nunca sabíamos se iríamos receber as sobras por inteiro, e realmente algumas vezes isto aconteceu, mas aos poucos as coisas foram acomodando. (Q1-C1);
- Inicialmente houve uma redução, mas depois houve uma recuperação dos valores. (Q35-C3);
- Nos primeiros dois anos o salário foi menor mas com o aumento do número de alunos o salário melhorou. (Q36-C3);
- Foi uma necessidade, para que a cooperativa se tornasse viável. (Q13-C1);
- Num primeiro momento reduziu e, após 16 anos, recuperou a perda inicial e agregou 30%. (Q18-C1).

Em geral, houve uma redução inicial nos rendimentos, mas ao longo do tempo essa perda foi sendo recuperada e, em alguns casos, transformada em ganhos. Singer (2002) argumenta que os primeiros tempos são duros e os trabalhadores não terão os rendimentos almejados, semelhantes ao que tinham quando na situação de empregados, porém, no decorrer do tempo, essa situação tende a melhorar. Nos casos em que a redução é mais recente, especialmente nas cooperativas do ramo produção, isso é atribuído ao cenário econômico do país, que passa por um período de estagnação, como indicam as observações de Q26-C2, de que é “pela condição do país” e de Q27-C2, segundo o qual é “por causa da situação que o país se encontra hoje.”

Há ainda observações em relação ao recolhimento do INSS, como as de Q3-C1: *[reduz]* “na remuneração dos profissionais que ficam com uma perda muito significativa no desconto de 20% de seus salários” e de Q7-C1: “termos um desconto de 20% de INSS em vez de 11%”. O desconto de 20% é exigência da legislação, já que os cooperados recolhem o valor destinado ao INSS como trabalhadores autônomos, com um percentual acima daquele recolhido por trabalhadores das empresas convencionais. Então, esse desconto é visto como uma perda nos seus rendimentos, sendo motivo para que suas respostas também fossem pela redução, em relação à situação anterior.

6.4.4 Aspectos positivos e negativos da cooperativa

Ao serem indagados sobre o que consideram pontos positivos e pontos negativos no funcionamento da cooperativa e na sua forma de condução, os gestores se manifestaram das mais diversas formas. Inicialmente são vistos os aspectos positivos, dos quais VBF-C1 destacou a questão da autonomia e agilidade nas decisões, nesses termos:

Como os conselheiros estão aqui todos os dias porque são professores, têm função aqui dentro, e como eles são do ramo, eles conhecem o seu negócio no dia a dia, sabem onde o calo aperta ou não aperta, as decisões são encaminhadas com muita rapidez e são encaminhadas por pessoas que conhecem o problema. São educadores, veem, sabem onde é que está o problema, diferentemente do que era anteriormente, quando o conselho da mantenedora era externo, pessoas que não conviviam aqui dentro no dia a dia, que as informações que recebiam era do diretor e a partir das informações do diretor tinham que tomar decisões e eram pessoas que não eram do ramo, não eram professores. Hoje o conselho pode se reunir rapidamente nos corredores, nós acertamos: *ó* tem uma demanda tal, tal *que que* você pensa? Tudo bem, podemos decidir nessa linha? Tudo bem, na próxima reunião se põe na pauta. Então agilidade, autonomia e decisões tomadas por quem faz parte do negócio, está dentro no dia a dia e vivencia os problemas e as oportunidades também. Isso é altamente positivo. Isso cria uma relação muito harmoniosa, amistosa, de parceria, de companheirismo, que é a visão de dono.

Na C2, os dois gestores entrevistados ressaltam a liberdade para tomadas de decisões e a união do grupo. Para NSD-C2, “a gente tem livre arbítrio para fazer as nossas escolhas” e ADN-C2 afirma que “a união do pessoal, ela é muito grande aqui dentro”. Como ponto positivo, citado na C3, está a liberdade que os cooperados têm para empreender dentro da própria cooperativa, por meio da elaboração de projetos que seguem para avaliação do Conselho de Administração. Esses projetos, em geral, estão relacionados a atividades mais específicas, que geram renda para seus executores e também para a cooperativa, já que, obrigatoriamente, um percentual dos rendimentos deve lhe ser destinado, como forma de remuneração pelo uso da infraestrutura.

O alcance dos objetivos traçados anteriormente é considerado ponto positivo na C4, apesar de alguns percalços nesse caminho, como a queda nos resultados no Enem, que reduziram a capacidade competitiva da escola. Essa situação mobiliza para que todos trabalhem mais fortemente em busca de bons índices, já que a compreensão dos cooperados é de que “no final, os números é que vão trazer esse nosso resultado, então sabemos que temos essa carência de trabalhar essa parte pedagógica que ela não tá ideal como a gente quer, tem que ser fortificada.” (GSS-C4)

Esse depoimento vai ao encontro daquilo que Gaiger (2009) comenta sobre as questões relacionadas à eficiência, em que o ambiente cooperativo facilita a comunicação e beneficia a identificação de causas de ineficiência, o que possibilita que cada um se empenhe na busca de soluções. Ou seja, a partir da identificação do problema de desempenho no Enem, todos se mobilizam em busca de melhorar esse índice para que a cooperativa não perca seu público para a concorrência.

Na C5, o gestor entrevistado destaca como positivas algumas ações no sentido de realizar modificações e reformas na parte interna das instalações da cooperativa, já que a parte externa, mesmo necessitando de pintura, por ser de propriedade do estado do Rio Grande do Sul, tem limitações para realização de melhorias. Mas o saldo positivo das adequações feitas, segundo o entrevistado, é que isso causou uma boa percepção por parte do cliente, deixando-o mais à vontade e melhor atendido. Todavia, como esclarece o depoente, esse processo de melhorias teve de ser interrompido por absoluta falta de recursos. Na C6, são considerados destaques positivos a boa situação da cooperativa, que segundo JIS-C6 “graças a Deus, financeiramente a gente não tem problemas” e também o empenho e dedicação dos cooperados em fazer a cooperativa cada vez mais forte.

Quanto aos aspectos negativos, o gestor da C1 apontou a lentidão no processo de substituição de associados, em razão dos trâmites que devem ser seguidos e respeitados, mas ressalta que isso é compensado pela quase inexistência desse tipo de processo. As palavras de VBF-C1 indicam que:

A substituição de associados em algumas funções são pouco mais lentas e tem que ser mais cuidadosas. De vez em quando eu digo: *bah* que saudade da CLT porque tem casos que dá vontade de mandar *prá* rua no dia seguinte. Tem que respirar fundo, conversar, orientar, documentar. Esse é um processo um pouco moroso, então a gente tem que se conter um pouquinho, mas a vantagem é que nós praticamente não temos processos. Sempre tudo muito bem encaminhado, muito bem documentado. Existe um processo, quando chega nesse ponto do Conselho, o sócio já foi chamado uma vez, duas vezes, foi orientado pelo diretor da unidade de negócio. Ele já sabe que não dá. Em geral não é muito traumática a saída.

Na C2, os pontos negativos são atribuídos a fatores externos, que afetam as atividades da cooperativa como um todo e dificultam as pretensões de crescimento. Nesse caso são citados dois aspectos: a visão que o governo tem das cooperativas, o que resulta em falta de apoio; e a dificuldade em obter crédito junto aos órgãos oficiais, conforme explana NSD-C2:

Eu acho que a situação do governo. É um fator externo, mas isso aí é negativo para o nosso lado, porque eles enxergam as cooperativas como uma empresa pública. Até o próprio Sebrae, ano passado, eles não vão mais trabalhar com cooperativas, porque até então, eles passaram a entender que cooperativa não faz mais parte do plano do Sebrae. E assim, também, quando a gente vai buscar crédito, dificultam um pouco por ser cooperativa. Eu acho assim, que eles têm alguma coisa, exigem mais garantias. Até eu acho que em função disso a gente não fez nada a mais, não comprou máquinas novas, não fez aquisição de bens e coisas assim, *né*. O próprio BNDES, nós (...) já fui em seminários, *né*, de crédito onde tinha Caixa, Banco do Brasil, BNDES, Bannisul. Uma série de bancos e aí eles queriam, eles exigiam uma garantia e a garantia nossa era nossas máquinas usadas e aí só o Banco do Brasil aceitava máquinas usadas e isso dificultava para nós.

Na C5, do segmento hoteleiro, a exemplo da C2, o cenário externo foi lembrado pelo gestor como aspecto negativo que afeta a cooperativa, sendo feitas referências à falta de recursos, à falta de perspectiva no crescimento de clientes e às questões governamentais, que causam impacto no desempenho da cooperativa e um clima de tensão entre os cooperados. Segue o relato de JFA-C5,

A falta de recurso hoje é negativo ao extremo, a falta de perspectiva de crescimento de clientes é muito pior ainda. Teve toda essa questão governamental que aí atrapalhou a economia, já estava ruim, ajudou a piorar, mesmo agora com essa mudança não teve reação nenhuma. Então esse lado aí é bem complicado, deixa a gente meio, meio tenso.

Os fatores externos, relacionados aqui à situação política e econômica do país, não são controláveis e isso pode interferir na eficiência e na eficácia das ações das cooperativas, afetando a sua capacidade operacional, que, de acordo com Oliveira Jr. (1992), demonstra o desempenho das vendas e seu reflexo na estrutura de investimento e financiamento das cooperativas, que dependem de resultados econômicos positivos para continuar operando e proporcionando benefícios econômicos e sociais aos seus associados.

Negativamente, na C3, nada foi citado em relação à cooperativa em si, mas sim sobre o sistema cooperativo como um todo. Na visão do entrevistado, apesar de alguns avanços, ainda pesa a ausência de benefícios em relação ao empregado celetista, o que, de certa forma acaba afastando potenciais cooperados.

Então eu acho que o ponto negativo do cooperativismo, não sei se seria um ponto negativo, mas uma dificuldade eu chamaria, seria de ter esses benefícios, por exemplo,

encargos sociais, carteira assinada, fundo de garantia, que a empresa tem e que a cooperativa não tem. É um baita benefício, só que querendo ou não é algo bom para o funcionário, o funcionário se atrai por tudo isso, vale transporte e isso e aquilo, se ele se atrai ele busca esse sistema, então querendo ou não a cooperativa ela é obrigada a ter isso também de alguma forma. Se não tiver, só tem uma maneira de tu contornar tudo isso, é pelo idealismo, convencimento, idealismo: pessoal, vamos ficar, vai valer a pena, nós mesmos temos autonomia numa assembleia de criar os fundos que a gente quer. O único problema é que a gente não tem de onde tirar. Então isso aos poucos as pessoas vão se cansando também porque dentro de um planejamento se tu não consegue atingir, ó, nós estamos dez anos remando e não conseguimos muitos fundos ainda, porque o cenário econômico não é propício para isso, então alguns se convencem, mas não querem isso para si, então eles vão buscar outra forma de negócio. (ADA-C3)

A questão individual da prática pedagógica e a atualização e qualificação dos professores é um aspecto considerado negativo na C4, conforme observa GSS-C4:

Nesse sentido esse trabalho com os associados, vários aqui que a gente tá proporcionando cursos para que eles melhorem sua prática em sala de aula, porque são às vezes professores que, *bah*, professor é bem típico. *Bah*, mas eu tenho pós-graduação. Quando? Em 1994, faz 25 anos que fez a pós e (...) *bah*, mas eu sou mestre. Quando? 1997 fiz mestrado. E depois, o que tu fez, como tu evoluiu? A gente faz o máximo para tentar melhorar a prática do professor em sala de aula.

Como aspecto negativo na C6 é registrado o pensamento de empregado, ainda vivo na mente de alguns sócios, que não conseguem se ver como donos do negócio, especialmente nos momentos em que as atividades precisam ser realizadas com mais rigor e eficiência, conforme o depoente: “uns 15% aí, que ainda pensa, aquele pensamento pequeno: quando é para receber, que é sócio; quando é para prestar a função, como funcionário, pensa pequeno. Basicamente isso aí. Só que é aquela pessoa que tu poderia contar mais.” (JIS-C6)

O ‘pensamento de empregado’ registrado pelo depoente é algo que está enraizado na mente de alguns cooperados, trazido da cultura da organização anterior, que era estabelecida pela relação entre patrão e empregado. Srour (2012, p. 136) registra que quando ocorrem alterações, as culturas organizacionais “gritam de tão diversas que são”, que é o que acontece nas cooperativas em relação ao sistema tradicional, sendo pouco assimilado por alguns cooperados. Freitas (1999) entende que organização é também espaço de diferenças, de convivência negociada e nem sempre a cultura organizacional consegue alcançar os objetivos propostos. Então, é bem provável que cooperados que tenham esse pensamento, talvez nunca o mudem.

Os cooperados, por sua vez, quando instados a comentar sobre o funcionamento da cooperativa e indicar a sua percepção sobre o que consideram positivo e negativo, manifestaram diversos posicionamentos, conforme consta no Quadro 12.

<i>Categoria</i>	<i>Aspectos positivos</i>	<i>Aspectos negativos</i>
<i>Envolvimento dos cooperados</i>	<p>-Cooperados são mais unidos e dinâmicos. Trabalho mais aberto e participativo com maior envolvimento dos cooperados. (Q48-C4)</p> <p>-Temos que ter claro que a escola é nossa. Vai depender de cada um para alcançarmos as metas. O bom é que planejamos, discutimos e decidimos juntos. (Q46-C4)</p> <p>-O cooperativismo é maravilhoso, sendo que todos caminhamos no sentido do mesmo objetivo, sentimento de pertencimento, autonomia. (Q36-C3)</p> <p>-Coleguismo e união do grupo. (Q28-C2)</p> <p>-Todos se conhecendo melhor, sabendo das dificuldades e buscando sempre uma solução para os problemas. União de todos. (Q52-C4)</p> <p>-Todos trabalham em prol de um mesmo objetivo. (Q39-C3)</p>	<p>-São poucos cooperados que compreendem o sentido de cooperativismo e que agem como cooperado (lembrando que é um negócio seu). (Q47-C4)</p> <p>-O que percebo é que alguns (poucos) não se envolvem como deveria. (Q46-C4)</p> <p>-A falta de participação efetiva dos associados. (Q14-C1)</p> <p>-A falta de envolvimento de uma parcela de nossos associados. (Q35-C3)</p> <p>-Muitos associados têm a postura de CLT, não há engajamento no projeto. (Q36-C3)</p> <p>-Precisa ainda mais engajamento de alguns cooperados. (Q50-C4)</p> <p>-A visão celetista ainda é muito presente, e os novos associados levam certo tempo para assimilar os princípios e mecanismos do cooperativismo; processo mais demorado de desligamento para aqueles que não se adequam ao sistema cooperativista. (Q16-C1)</p> <p>-Dificuldade em desenvolver o espírito empreendedor e vencer os vínculos da cultura CLT. (Q18-C1)</p>
<i>Decisões coletivas</i>	<p>-Posso participar, assim como qualquer outro associado, das decisões da nossa cooperativa. (Q35-C3)</p> <p>-Cooperativismo gera mais vínculo de fazermos as coisas em coletivo nos quais é um ponto fundamental. Temos mais liberdade de trabalho aonde cada qual sabe o seu dever e obrigação. (Q34-C3)</p> <p>-Decisões tomadas de forma democrática, é uma sociedade de pessoas, os objetivos são de crescimento mútuo e a prestação de serviços em prol do crescimento mútuo. (Q42-C3)</p> <p>-Podemos expor nossas opiniões. (Q40-C3)</p> <p>-Mais liberdade de opinião, mais cuidados com o patrimônio. (Q41-C3)</p> <p>-Maior segurança aos associados diante da crise; possibilita uma gestão mais democrática, pois todos participam das decisões. (Q16-C1)</p> <p>-A liberdade para proposições, a proatividade, as relações interpessoais, a adequação do equilíbrio financeiro. (Q2-C1)</p> <p>-Todos conseguem ter um papel atuante na gestão do negócio. (Q17-C1)</p> <p>-O sentimento de pertença e de estar participando das decisões. (Q18-C1)</p> <p>-Possibilidade real de mudança a partir da discussão e assembleias faz o processo ser mais democrático e participativo. (Q45-C4)</p> <p>-A nossa cooperativa é bem organizada, todos, em geral, participam ativamente das</p>	

	<p>suas decisões, além de desempenhar bem suas funções. (Q7-C1)</p> <p>-É um trabalho em equipe e todos pensam em um crescimento pleno e forte, por uma vida melhor na cooperativa. (Q32-C2)</p> <p>-Transparência e credibilidade. A alta transparência por parte da gestão. (Q14-C1)</p> <p>-Participar das decisões que norteiam o trabalho cooperativo. (Q44-C3)</p>	
Comunicação		<p>-Podemos melhorar na comunicação interna e na ética profissional (trabalho esse que depende de cada cooperado). (Q48-C4)</p> <p>-Comunicação entre associados relacionados a trabalho (divergência de informações). (Q4-C1)</p>
Ganhos econômicos		<p>-Remuneração dos profissionais que ficam com uma perda muito significativa no desconto de 20% de seus salários. (Q3-C1)</p> <p>-Muitos impostos, deveriam ser menos impostos. (Q32-C2)</p>
Direitos		<p>-Falta de um fundo de garantia para um trabalho de anos numa instituição. (Q38-C3)</p> <p>-Salário menor. (Q41-C3)</p> <p>-Não tem 13º salário e não recebemos férias. (Q15-C1)</p> <p>-Benefícios CLT (não ter). (Q6-C1)</p> <p>-Não termos FGTS, 13º e termos um desconto de 20% de INSS em vez de 11%. (Q7-C1)</p>
Ambiente	<p>-União coletiva, relacionamentos mais humanos, pensamentos juntos para o crescimento da cooperativa. (Q5-C1)</p> <p>-Manutenção e melhorias do ambiente de trabalho, na liberdade de expressão, na atualização e no respeito às individualidades. (Q3-C1)</p> <p>-Recuperação da estrutura física, modernização dos equipamentos, investimento em cursos e qualificações, bons mecanismos de governança. (Q13-C1)</p>	<p>-Os sócios mais antigos estão se retirando, como é normal, mas percebo dificuldade em preparar novas lideranças. Esse é o nosso desafio. Falta aos sócios novos a vivência dos tempos de construção. (Q13-C1)</p>

Quadro 12. Aspectos positivos e negativos percebidos pelos cooperados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os pontos positivos percebidos pelos cooperados destacam-se: a união do grupo, o trabalho em equipe, a transparência, as decisões democráticas, a possibilidade de expor opiniões, o sentimento de pertencimento, e também foi lembrada a recuperação da estrutura física. Os gestores destacam como pontos positivos: a autonomia e agilidade nas decisões, a união do grupo, liberdade para empreender internamente, melhoria da estrutura física, alcance dos objetivos traçados, e a boa situação financeira da cooperativa.

Negativamente, os cooperados destacam a comunicação interna, a dificuldade de formar novas lideranças. Em relação à comunicação, cabe o pensamento de Freitas (1991) de que esse é um elemento inerente às organizações e que o fortalecimento da cultura da organização deve

muito à rede de comunicação. Nesse sentido, o destaque negativo causa certa preocupação, pois a comunicação é base para os relacionamentos e para a transmissão de informações que podem reforçar as crenças e os valores básicos da organização.

De forma mais enfática, como aspectos negativos são destacados pelos cooperados a falta de envolvimento e participação de alguns associados; questões relacionadas à CLT, como direitos que a cooperativa não proporciona; e a dificuldade de alguns cooperados em deixar a visão de empregado para trás e assumir seu novo papel. Os gestores, por seu lado, apontam como negativos os pontos: lentidão no processo de substituição de associados; falta de qualificação de alguns cooperados; ausência de alguns benefícios em relação ao empregado celetista; o pensamento celetista do associado; e o cenário externo, que influencia no desempenho das cooperativas.

Aqui se verifica certo grau de convergência de pensamentos, quando são analisadas as posições dos gestores e dos cooperados. Os gestores percebem a cooperativa de uma maneira mais abrangente, coletiva, ficando nítido o viés capitalista, onde o importante é ter condições para competir no mercado, buscando obter resultados positivos. Os cooperados, por meio de suas declarações, dão a entender que a sua visão é estabelecida por questões positivas relacionadas mais a aspectos sociais coletivos, mas também individuais, que influenciam negativamente nas atividades da cooperativa e geram certa desmotivação entre os demais cooperados. Ao analisar seus posicionamentos, pode-se inferir que esses pensamentos conduzem à ideia de que a cooperativa deve competir para fora e cooperar para dentro, como forma de se auto-manter nas dimensões social e econômica.

6.4.5 Visão para o futuro

O último questionamento refere-se ao futuro da cooperativa e como os gestores as vislumbram nos próximos cinco a dez anos. Nem todos têm uma visão otimista em relação ao futuro, mas entendem que conseguirão se manter e até aumentarão sua participação no mercado em que atuam, apesar das dificuldades. O otimismo em relação ao futuro está presente na C1, que tem por objetivo “crescer e se manter no mercado, independente do cenário externo apresentado.” (VBF-C1)

A C2 tem também a expectativa de crescimento, a despeito das dificuldades de conseguir crédito junto às instituições e segundo NSD-C2 precisa “ter um pouco mais de ambição, é a nossa visão, a gente busca, né.” Na C3, o pensamento é que as dificuldades serão ainda maiores que na atualidade em face à disputa pelos alunos jovens. Em razão disso, a

projeção feita nessa cooperativa é de que a alternativa para crescer está na oferta de cursos livres, que, em tese, abrangem um público maior e mais diversificado, de acordo com o pensamento de ADA-C3:

Eu vejo assim, nós vamos ter um arrojamento maior, principalmente na questão de alunos na escola, uma dificuldade maior. Quantos jovens nós vamos ter para disputar em Santa Rosa entre todas as escolas particulares que tem? Um número reduzido. Como nós vamos fazer, onde nós vamos crescer? Temos que crescer em outras áreas. Então, a gente vai fazer uma migração natural para cursos livres.

O otimismo para com o futuro permeia na C4, onde há a certeza de que a cooperativa será mais forte e mais bem estruturada no decorrer do tempo. Contribui para essa visão positiva a criação de projetos para investir em novos cursos que possibilitem crescimento sustentável. Acredita-se que o número de alunos será ampliado, especialmente pela otimização do uso das instalações no turno da noite, que atualmente são ociosas. Isso será feito com o investimento em cursos técnicos, pós-médio e outros similares que, segundo GSS-C4, “é uma carência na comunidade”, identificada a partir de contatos com a Associação Comercial e Industrial local. Nesses contatos foi verificado que “esses cursos de meio ano, três meses, cinco meses, são assim que têm carência muito grande de profissionais para o mercado.” Dessa forma, o objetivo é utilizar infraestrutura disponível nos três turnos de maneira plena, proporcionando crescimento à cooperativa e buscando realizar as projeções feitas.

Na C5 a visão de futuro é mais pessimista e a preocupação é com o cenário econômico do país. A compreensão é que se este não melhorar, a cooperativa não terá condições de crescimento e, por consequência, será conduzida a um futuro incerto, como reflete JFA-C5:

Olha, se não mudar a economia a gente não vai ver para a frente, sou bem claro. A gente vai até o final do ano aí, não sei o que vai se processar porque se não tiver nenhuma alteração ali, não sei. A gente não tem como, não temos futuro, porque a gente tinha projetado tal e daqui a pouco. Mas, sinceridade, olha, não sei. No jeito que está, se não tiver nenhuma (...)

Para ilustrar a sua percepção desse cenário pessimista, o depoente relatou que a maior feira anual da cidade de Caxias do Sul, a Mercopar, que havia sido realizada há poucos dias, ficou aquém das expectativas em termos de público, tendo ocorrido o mesmo com a Móvelsul, que acontece também anualmente na cidade vizinha de Bento Gonçalves. Essa redução de público presente nos eventos e nas grandes feiras desfavorece a hotelaria, contribuindo para esse sentimento menos otimista.

Na C6, o futuro é vislumbrado com boas perspectivas, especialmente porque até o presente foram feitos investimentos para modernizá-la em termos de processos, máquinas e

equipamentos, deixando-a em melhores condições de competir no mercado. No entanto, há a compreensão de que o ambiente de instabilidade política vivido no país pode influenciar negativamente a esfera econômica, o que poderia refletir no desempenho da cooperativa.

Compreendendo isso, a experiência vivida no fechamento da empresa anterior permite que os cooperados compartilhem uma visão otimista de futuro, como afirma JIS-C6: “a gente tem a empresa firme, forte, não precisamos fazer as loucuras, e a gente tem aquele estudo que a gente participou, que a Móveis Man fez, que a gente sabe todos os caminhos que não deve ir. É experiência.”

Dentre os cooperados que responderam ao questionário, 88,5% vislumbram o futuro da cooperativa de forma otimista, apesar de 11,5% não pensarem dessa maneira, conforme os relatos subsequentes:

- Tenho muito medo do fracasso futuro, por mais que já ouvi dizer que não são sujeitas a falência, mas tenho receio. (Q38-C3)
- Olha, se melhorar a crise no mundo daí cresce bastante, caso contrário ainda não dá para opinar. (Q43-C3)
- Espero que as coisas mudem de direção, que o futuro seja melhor para os próximos associados. (Q25-C2)
- Depende dos próximos governos. (Q27-C2)
- Não consigo hoje fazer esta avaliação, tendo em vista que depende de quem será o gestor da cooperativa nos próximos anos. Hoje a cooperativa está sendo bem administrada, mas no futuro não se sabe se permanecerá como hoje ou não. (Q4-C1)
- Com possibilidade de manter a estrutura, mas não vejo possibilidade de crescimento, até por fatores externos. (Q3-C1)

Como se observa pelas declarações precedentes, a maior parte dos menos otimistas atribui seu posicionamento em relação ao futuro da cooperativa basicamente a fatores externos, que poderão repercutir negativamente no seu desenvolvimento e desempenho. Um dos respondentes comenta que tem receio do fracasso, mas “já ouviu dizer” que as cooperativas não estão sujeitas à falência. Essa declaração passa a impressão de que esse cooperado não está informado sobre algumas questões relacionadas ao cooperativismo. De fato, as cooperativas não estão sujeitas à falência, mas podem ser dissolvidas ou liquidadas, conforme Capítulo XI da Lei 5.764/71, e os associados podem ser invocados à responsabilidade pelos compromissos da sociedade, caso necessário.

Outro respondente comenta que, atualmente, a cooperativa encontra-se bem gerida e em boa situação, mas não consegue opinar sobre o futuro por não saber quem irá geri-la. Esse pensamento remete à figura dos heróis, na cultura organizacional que, segundo Freitas (1991), estão relacionados a ações empreendedoras, personificando a força da organização geralmente são responsáveis pela sua criação e que têm, dentre tantas funções, motivar os membros e tornar

o sucesso alcançável por meio do estabelecimento de padrões de desempenho. A descrição dessa autora corresponde exatamente ao cenário da cooperativa em questão: o atual presidente está no cargo há mais de 16 anos e a cooperativa existe em razão da confiança que a mantenedora anterior depositou na sua pessoa. Por isso, em vias de encerrar as atividades, facilitou o processo de transferência da manutenção para os trabalhadores, por meio da cooperativa. O posicionamento otimista da maioria dos cooperados em relação ao futuro da cooperativa pode ser mais bem compreendido por meio de algumas das manifestações sistematizadas no Quadro 13.

- Cooperativa Dom Hermeto com 700 alunos. (Q52-C4)
- Como uma escola de excelência, ou seja, com a quantidade de alunos acima do previsto, com um ensino de qualidade. Uma escola/cooperativa onde a comunidade dispute vagas para seus filhos estudarem. Desejo professores/funcionários felizes e bem remunerados. Alunos com ótima aprovação no Enem e vestibulares. (Q51-C4)
- Enxergo com um grande crescimento. (Q50-C4)
- Acredito que temos futuro, mas todos os cooperados precisam ter o mesmo foco a ser seguido e cada um de nós fazer o melhor a cada dia em sala de aula. Daqui a 10 anos a Cooperativa Educacional Dom Hermeto terá um número muito maior de alunos e conseguirá respirar um pouco mais aliviada. (Q49-C4)
- Vislumbro uma cooperativa com o nome da escola – Colégio Dom Hermeto como referência regional, forte e sempre em crescimento. (Q48-C4)
- Acredito que crescendo. Estamos com dois anos e o 2º ano foi melhor que o 1º. Temos muito trabalho e metas para alcançar. (C46-C4)
- Em dois anos já conseguimos alcançar objetivos propostos e a credibilidade de volta, o que nos faz crer em crescimento e consolidação do processo. (C45-C4)
- Enxergo como não mais uma escola e sim uma rede de várias filiais da cooperativa. (Q34-C3)
- Vejo um futuro brilhante, que depende da participação de todos, pois nossos negócios são reflexo do nosso trabalho. (Q35-C3)
- Acredito que estaremos muito bem, claro com desafios como qualquer outra organização. Estamos muito empenhados em conscientizar todos os associados no pensar Cooperativa, onde somos donos do nosso negócio, a importância de cada um fazer seu melhor. (Q36-C3)
- Com um visível crescimento e excelência na qualidade da instituição, com comprometimento, seriedade e envolvimento de todos os associados, cada um dando o melhor de si. (Q37-C3)
- Em 10 anos, a cooperativa Cooperconcordia vai ser um sucesso. (Q39-C3)
- Maior, com mais alunos e mais sobras para serem distribuídas, com menos gastos. (Q44-C3)
- Meu olhar e desejo é que continuemos administrando com competência e olhar futurista, para crescer ainda mais, tornando-se referência em educação. (Q3-C1)
- Acredito que continuará crescendo. (Q7-C1)
- Penso que poderá ser uma cooperativa mais reconhecida no mercado, caso o trabalho permaneça em constante evolução, pois a estabilidade depende do trabalho do grupo. Se o objetivo do grupo é crescer constantemente, precisamos trabalhar para isso “juntos”. (Q9-C1)
- Depende muito da governança e associados. Se tivermos pessoas dispostas a trabalhar, acredito que a cooperativa só tem a crescer. (Q15-C1)
- Acredito que, mesmo em um cenário desenhado de suposta crise financeira, a nossa cooperativa possui grandes chances de crescer em seu ramo de atividade de fato. Justifico tal comentário pelos mecanismos já criados para proteção em tempos mais difíceis e também pela organização já feita. (Q17-C1)
- Mais convicto de que o modelo adotado foi o mais adequado e integrado por associados mais imbuídos dos valores e princípios cooperativos. Vejo a cooperativa como uma organização madura e que continuará atendendo às expectativas de crescimento e renda dos associados. (Q18-C1)
- Com muito otimismo, pois os resultados advirão do desempenho como cooperado. Há uma bela participação mediante planejamento e medição do desempenho da cooperativa. A tendência é o crescimento. (Q19-C1)
- Com muito otimismo no futuro. (Q28-C2)
- Em crescimento, tenho pensamento positivo sobre os manufaturados serviços que oferecemos, com boas qualidades, por isso acho que nos próximos anos a cooperativa vai melhorar cada vez mais. (Q31-C2)

Quadro 13. Visão do futuro da cooperativa pelos cooperados

Fonte: Elaborado pelo autor

Como visto, o otimismo dos cooperados está baseado nas possibilidades de crescimento que será conquistado por meio da conscientização, participação e envolvimento de todos. Nesse cenário, afloram questões relacionadas ao aumento na participação do mercado, tornando as cooperativas referenciais nos segmentos e localidades em que atuam, por meio de processos de qualificação dos seus integrantes e pela entrega de produtos e serviços de qualidade superior ao seu público.

Para que isso ocorra, as cooperativas precisam ser eficientes e eficazes, não na visão pura capitalista, que prima pela dimensão econômica, mas na visão alternativa citada por Gaiger (2009), segundo a qual a eficiência está ligada à eficácia da ação pretendida, ou seja, sobre fins a serem alcançados e as possibilidades de atingi-los, considerando não apenas o crescimento econômico e as relações mercantis, mas também necessidades e objetivos (materiais, socioculturais, ético-morais) individuais e coletivos, que podem ser imediatos ou de longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema das empresas recuperadas ganhou relevância desde os anos de 1990, quando o Brasil passou pela denominada 'crise estrutural de capital', cujo cenário de instabilidade econômica provocou o encerramento das atividades de diversas empresas e ensejou a ampliação do número de cooperativas formadas por ex-empregados. Essa experiência, que já havia sido colocada em prática nos anos finais da década anterior, é vista como importante alternativa para a manutenção dos postos de trabalho.

No Rio Grande do Sul, pode-se dizer que o processo de formação das cooperativas não se deu de forma espontânea, uma vez que aconteceu em situações de crise, como reação à iminente perda dos postos de trabalho ocupados pelos seus fundadores e a consequente ruptura das relações de trabalho. Nesse sentido, a cooperativa se apresentou como uma alternativa viável para fazer frente a essa situação, especialmente porque a legislação vigente garante a prerrogativa da não geração de passivo trabalhista para cooperativas que se mantêm apenas com a força de trabalho de associados, prescindindo da contratação de empregados pelo regime celetista. Mesmo com a criação da Lei 12.690/2012, que regulamenta as atividades das

cooperativas de trabalho e à qual as cooperativas estudadas tiveram que se adaptar, os gestores entendem que essa ainda é a melhor opção.

No entanto, na condição de cooperativas, deveriam seguir os princípios do cooperativismo que, por suas origens, estão ligados aos princípios da autogestão. Os resultados da pesquisa empreendida evidenciam que, na prática, isso acontece de modo parcial, uma vez que a aplicação de tais princípios esbarra em dificuldades concretas impostas pelo sistema capitalista em que as cooperativas estão inseridas e pelas múltiplas desigualdades do contexto brasileiro, especialmente políticas e educacionais. O que mais chama a atenção é a questão relacionada ao princípio da democracia na gestão, que constitui um dos pilares do cooperativismo. Entende-se que essa dificuldade, além de ser oriunda do contexto externo, também pode ser creditada à cultura da organização, já que a adaptação ao sistema de autogestão requer esforços por meio de processos educativos e organizacionais.

Nesse sentido, há a necessidade de uma melhor compreensão dos saberes da autogestão, já que, segundo os seus princípios, os trabalhadores deixam a condição de assalariados e assumem posição de sujeitos, passando a ser também gestores do empreendimento coletivo, e cuja adaptação se reveste de maior importância na incorporação de novas e diferentes práticas. Então, a cultura presente nas cooperativas tende a ser diferente em relação às empresas e instituições antecessoras. Utilizando-se do pensamento de Freitas (1991), observa-se que esse processo envolve a mudança do comportamento das pessoas, que devem se desprender dos valores e crenças anteriores, cujos pressupostos não são os mesmos no novo ambiente. No entanto, a mudança da cultura é considerada a parte mais difícil de uma transformação organizacional, uma vez que se busca um novo direcionamento e uma nova forma de realizar as atividades, considerando novos e diferentes valores, símbolos e ritos.

Aqui cabe lembrar o pensamento de Schein (2009), no sentido de que um dos mecanismos de mudança cultural diz respeito à reorganização e ao renascimento, que ocorrem quando uma organização condutora de uma determinada cultura desaparece fisicamente ou encerra suas atividades, dando lugar a uma nova organização, que passa a operar e construir uma nova cultura. Em geral, esse processo é traumático, não sendo utilizado como estratégia deliberada, mas pode ser relevante se a sobrevivência econômica estiver em risco.

Nas cooperativas, esse processo de mudança ocorreu efetivamente em alguns aspectos, especialmente no que diz respeito à convivência entre as pessoas, com mais abertura, diálogo e participação, sendo assumida uma cultura voltada mais para a solidariedade, para o bom relacionamento, expressando um novo, ou talvez recuperando um já esquecido conjunto de valores. Revela-se também a cultura da maior transparência e democracia na tomada de

decisões, mesmo que em algumas situações isso não ocorra de forma plena, e a responsabilidade, união e engajamento de todos em busca de resultados positivos, que revertem em benefícios sociais aos cooperados. Entretanto, relativamente a aspectos como a hierarquia, por exemplo, constatou-se que todas as cooperativas estudadas seguem uma estrutura hierarquizada, semelhante à que existia na empresa anterior, seguindo as características de uma empresa tradicional, mesmo que suprimidos alguns níveis, ou, como definiu um cooperado, é uma hierarquia mais ‘leve’, menos sisuda.

Nesse sentido, em diversas situações, as pessoas que estavam em um nível hierárquico superior na empresa antecessora, continuaram a exercer funções de gestão nas cooperativas, por escolha dos cooperados, demonstrando uma certa limitação (ou comodismo) daqueles que os conduziram aos cargos. Dessa forma, mesmo que os cooperados participem das assembleias, muitas decisões já chegam definidas, sem espaço para maiores debates, cabendo aos cooperados exercerem seu direito de voto ‘pela metade’, normalmente aprovando as decisões. Essa situação pode ser entendida pelo fato de que algumas decisões devem ser tomadas de forma prática e pontual, sendo improdutivo reunir o grande grupo a todo instante. Há, assim, a necessidade de delegar com confiança, uma vez que a democracia representativa se configura como instrumento para auxiliar a democracia radical, especialmente em empreendimentos maiores.

Outro fator observado, que aponta para o não cumprimento integral do princípio da democracia, está relacionado ao critério de rotatividade nos órgãos administrativos. Ainda que exista certa renovação periódica dos conselhos, ela acontece na modalidade de rodízio entre alguns cooperados, geralmente os mesmos. Quanto ao cargo de presidente, verifica-se forte tendência à perpetuação de poder por um único gestor, sob a justificativa de que não ocorrem outras candidaturas, vindas de grupos alternativos do coletivo dos cooperados. Essa perpetuação pode ocorrer por uma única pessoa, ou por grupos, que revezam seus componentes nesses cargos. A explicação dada pelos entrevistados é de que não há pessoas suficientemente preparadas para assumir tais responsabilidades ou de que os cooperados não se dispõem a assumi-las, pelo grau de envolvimento que o cargo requer.

Esses argumentos podem ser lidos sob diversos enfoques. Pode-se supor que há certo comodismo por parte dos cooperados, que procuram não se envolver em conflitos. Pode-se inferir também que a maioria ainda não conseguiu se desenlaçar da relação patrão/empregado, quando recebe as decisões e as cumpre. Outra leitura do fato leva a pensar que não há investimento na formação de novas lideranças, nem interesse dos atuais gestores em abrir mão do gerenciamento da cooperativa. Por outro lado, pode-se também interpretar essa dificuldade observando o contexto brasileiro, reconhecendo que o perfil do trabalhador resulta de um longo

período de dominação e exploração, reafirmado por uma sociedade tradicionalmente autoritária e com baixa participação política, social e cívica.

Como a mudança de perfil não é estimulada nas instituições socializadoras, como a escola e a família, há essa dificuldade em alterar o sistema de valores inculcado nas pessoas, buscando o reconhecimento e a necessidade do estabelecimento de novas proposições, no que se refere às responsabilidades individuais e coletivas dos cooperados. Há que se considerar ainda, que o acesso à educação e à profissionalização no Brasil é desigual e, em virtude disso, muitos trabalhadores não apresentam condições de desempenhar funções técnicas que requerem maior qualificação profissional.

Quanto aos aspectos econômicos e às relações de trabalho nas cooperativas, é preciso reconhecer que elas estão inseridas em um sistema capitalista caracterizado pela competição e do qual não conseguem se desvencilhar, pois o pensamento é pela sobrevivência do empreendimento e isso somente se concretiza se conseguirem, com eficiência, participar desse ambiente. Esse pensamento pode conduzir à ideia do que Polanyi (2012) entende como a economia formal, que tem origem da relação meios/fins e está direcionada à ação econômica. Trata-se de um conceito universal visto como uma forma de destinar tempo e energia para se alcançar um máximo de objetivos.

Entretanto, apesar de estarem inseridas nesse cenário, observa-se que, em muitos aspectos vinculados ao âmbito econômico e às relações de trabalho, existem características relacionadas à economia substantiva, proposta por Polanyi (2012), cuja principal preocupação é com o processo de satisfação das necessidades humanas. Essas características se refletem na interação entre o indivíduo e o meio que responde pelo resultado material no que tange à sobrevivência à institucionalização desse processo.

Nesse sentido, a interatividade nas cooperativas está consubstanciada nas relações sociais entre os cooperados no que diz respeito ao trabalho conjunto e à busca pelos objetivos comuns propostos quando da criação do empreendimento. A institucionalização desse processo ocorre quando a cooperativa coloca à disposição da sociedade o resultado do trabalho dos associados, traduzido pela oferta de serviços e produtos, de acordo com o segmento em que cada cooperativa atua.

O acirramento da competição ocorrido em função da crise estabelecida a partir do ano de 2015, fez com que as cooperativas, a exemplo de empresas com outras características, estivessem atravessando dificuldades no período de realização da pesquisa, ao ponto de um gestor do ramo de produção definir 2016 como um ano praticamente perdido, em virtude do decréscimo acentuado no número de encomendas.

A retração da economia impacta sobre essas cooperativas de tal modo que, mesmo havendo intenção e desejo de crescer e ampliar sua participação no mercado, a efetivação dessa estratégia deverá ser postergada para quando o ambiente econômico revelar recuperação, especialmente nas cooperativas que operam na área de produção industrial, do setor metalúrgico e moveleiro. Os fatores externos fogem ao controle e podem interferir nos resultados das cooperativas, afetando a sua capacidade operacional e refletindo, segundo Oliveira Jr. (1992), na sua estrutura de investimento e financiamento, que depende de resultados econômicos positivos para continuar operando e proporcionando benefícios econômicos e sociais aos seus associados.

Esse ambiente de economia instável presente no país é agravado pela falta de políticas públicas adequadas que deem conta dos serviços sociais necessários à população, já que o Estado direciona suas atenções e benesses prioritariamente aos interesses do grande capital. Então, na medida em que há falta de apoio de organismos oficiais do Estado às organizações que não pertencem ao grande capital, como as cooperativas com características solidárias, isso tem um forte impacto nas suas atividades, já que, além de preocuparem-se com os aspectos econômicos, devem também atentar para questões sociais que envolvem os seus membros.

Os efeitos econômicos e sociais trazidos pelas cooperativas aos seus associados refletem-se na manutenção dos seus postos de trabalho e a consequente continuidade dos rendimentos oriundos desse trabalho, agora realizado sob um novo formato. Mesmo que na fase inicial dos empreendimentos os rendimentos tenham sido reduzidos, na maior parte das cooperativas essas reduções foram recuperadas e até transformadas em ganhos reais, em relação ao apurado anteriormente.

Em épocas de retração da economia, especialmente nas cooperativas de trabalho de produção, em geral também ocorre certa redução nos rendimentos, pois os recursos são destinados prioritariamente às atividades de manutenção das operações e ao pagamento de impostos, cuja falta de pagamento gera acréscimos que oneram ainda mais as finanças das cooperativas, conforme relatado no decorrer da pesquisa. Nas demais cooperativas, a retração econômica também provoca a menor procura pelos serviços por elas oferecidos, seja na área educacional ou na hoteleira, justificando ajustes para que a saúde econômica e financeira das cooperativas não seja abalada e, por consequência, promova a redução dos rendimentos dos cooperados.

Quanto aos efeitos sociais, pode-se perceber que aqueles indicadores citados por Pinho (1982) para aferir a eficiência de aspectos sociais no contexto de uma cooperativa são positivos, mesmo que em alguns casos não alcancem intensidade muito elevada. Nessa direção, os

indicadores de solidariedade cooperativa são positivos na medida em que os cooperados participam das atividades da cooperativa de forma ativa, e as próprias cooperativas participam de seminários e congressos cooperativistas, além de atuarem no sentido de praticar operações intercooperativas, sempre que possível. Os indicadores da vitalidade democrática seguem esse rumo, uma vez que há a participação dos associados nas reuniões dos órgãos sociais das cooperativas e, ainda que muitas vezes de forma indireta, os associados participam nas tomadas de decisão.

Os indicadores da equidade cooperativa também podem ser considerados positivos, uma vez que há a preocupação de manter a renda dos associados de acordo com o resultado obtido, em patamar semelhante ao praticado no mercado. É certo que isso muitas vezes não é possível de ser concretizado, mas todos os esforços são feitos nessa direção. Por fim, os indicadores de educação cooperativa são fonte de constante busca por melhorias, visto que a maior parte das cooperativas investe em programas para o aprimoramento da atividade profissional ou técnica do associado e, se não há ações de maior vulto, é por absoluta falta de recursos.

Observa-se que após a promulgação da Lei 12.690/2012, que obrigou as cooperativas de trabalho a cumprir determinadas condições mínimas aos associados, todas atendem a tais obrigações. Há algumas que conseguem ir além, buscando criar fundos específicos e não obrigatórios para que os benefícios sociais sejam alargados e os cooperados sejam contemplados nas suas necessidades. Todavia, na maior parte das cooperativas, a falta de recursos disponíveis freia, ou detém essas ações, que estão planejadas, mas não ganham forma e concretude.

Desse modo, ainda que no cooperativismo o ser humano seja colocado em primeiro lugar e suas necessidades devam ser atendidas prioritariamente, entende-se que na maior parte das cooperativas estudadas isso é contemplado em parte, sendo feito o mínimo, até por ser exigência legal. O que comanda as ações nessas cooperativas, ao fim e ao cabo, é o resultado econômico e a preocupação em se manter no mercado, pois o entendimento é de que sem o resultado positivo, haveria retrocesso e até risco de liquidação, o que deixaria os associados em situação semelhante àquela em que se encontravam quando o empreendimento foi idealizado.

Por força desse pensamento, pode-se tentar responder ao questionamento se as cooperativas oriundas do encerramento das atividades de empresas ou instituições podem ser consideradas como parte do campo da economia solidária. Nesse sentido, opta-se pela definição de Gonçalves (2005), que entende que as atividades da economia solidária podem ser classificadas como empreendimentos de autogestão ou empresas de autogestão. Esse entendimento vai ao encontro do pensamento de Gaiger (2009), segundo o qual os

empreendimentos da economia solidária apresentam-se sob a forma de grupos de produção, associações, cooperativas e empresas de autogestão,

Neste caso, as cooperativas estudadas, à exceção de uma, que mantém empregados celetistas em número desproporcional ao número de associados, podem ser caracterizadas como empresas de autogestão que, para Gonçalves (2005), são aquelas que frequentemente têm origem no fracasso de uma empresa anterior, pressupondo a existência de uma atividade econômica já organizada e que passa a ser comandada pelos ex-empregados.

No entanto, admitindo que essas cooperativas façam parte do campo da economia solidária, sob o formato de empresas de autogestão, apenas duas manifestaram ter algum tipo de ligação com o movimento, apesar de as demais estarem inseridas no mesmo campo econômico e compartilharem de problemas e dificuldades semelhantes, embora atuando em diferentes segmentos, deixando a percepção de que não se veem como economia solidária. Registre-se que, sob a ótica do pesquisador, mesmo cumprindo requisitos formais e ainda que o trabalho associativo esteja presente, para serem realmente consideradas solidárias, essas cooperativas, inclusive as que manifestaram ligação com o movimento, carecem de ações mais específicas e direcionadas a cumprir de forma mais abrangente os princípios cooperativos e da autogestão, aspectos que este estudo mostrou que praticam com deficiência. Esse posicionamento não tem a pretensão de elaborar uma resposta única e objetiva, mas apenas é tomado com o intuito de buscar elementos que colaborem de alguma forma para responder a essa questão.

Diante dos dados levantados no estudo, em que foram apontadas algumas dificuldades, especialmente na fase de transição, sugere-se que na constituição de futuras cooperativas originadas na recuperação de empresas, mesmo que muitas vezes seja um processo que ocorre de forma célere, os participantes tenham a preocupação de envolver os sindicatos das categorias às quais pertencem, reivindicando de modo mais incisivo o seu apoio.

Pelas constatações elaboradas no estudo, a posição de sindicatos que se mostravam contrários à criação das cooperativas, especialmente no setor educacional, vem se modificando ao longo do tempo, na medida em que a alternativa se mostrou viável para os trabalhadores e os aspectos do cooperativismo foram melhor interpretados pelas lideranças desses sindicatos.

Outro aspecto tem a ver com a preparação dos futuros cooperados para as relações de trabalho que encontrarão no novo ambiente. Considerando que, em geral, esses trabalhadores não têm uma cultura associativa de base e que o processo de transição muitas vezes é feito às pressas, torna-se imprescindível incrementar a educação cooperativa, para que os mesmos conheçam com maior profundidade e pratiquem de modo mais adequado os princípios

requeridos pelo novo formato. Sabe-se que esse é um processo lento de transformação, que envolve mudança cultural e que talvez não se complete em muitos cooperados, mas a necessidade é real, até como forma de auxiliar no êxito do empreendimento, o que, afinal, é do interesse de todos.

A par da preocupação com a educação para as proposições autogestionárias, ressalte-se também a preocupação com a formação de novas lideranças nas cooperativas. Não se desconhece o fato de que, em algumas situações, há um desnível educacional entre os cooperados e que muitos não se sentem em condições de encampar essa responsabilidade.

No entanto, mesmo com a alegada falta de recursos, esse é um requisito que requer planejamento para ser colocado em prática, de modo que as lideranças possam ser renovadas, arejando a organização. Caso contrário, a situação tende a permanecer como a verificada no estudo, com alguns se mantendo na condução das cooperativas há bastante tempo. Ou, o que é ainda mais grave, a cooperativa corre o risco de se deparar com a ausência de novas lideranças, quando os atuais gestores, por qualquer razão, faltarem.

Entende-se que, em razão da dificuldade em encontrar material sobre o tema na literatura, este trabalho contribuiu para a produção de conhecimentos sobre a cultura organizacional nas cooperativas, especialmente no que se refere àquilo que é mais precioso às organizações cooperativas: a gestão democrática. A pesquisa revelou que a formação de novas lideranças e a conseqüente falta de rodízio nas funções de comando das cooperativas se mostraram frágeis. Além disso, há também certa dificuldade de muitos cooperados se desvincularem das relações empregado/patrão, oriundas das regras impostas pelo regime de trabalho a que estavam submetidos antes da constituição dos empreendimentos.

Diante dos dados coletados e analisados pode-se afirmar que, nesses empreendimentos, a cultura organizacional presente nos mesmos pouco difere da cultura presente nas empresas ditas tradicionais e, mudanças nesse sentido demandam tempo e alteração de comportamento dos participantes. Quanto a isso não há novidade, uma vez que o processo de formação de uma cultura organizacional autogestionária é complexo e demorado, o que faz com que muito cooperados não consigam absorver as novas características e se adequem às mesmas. Ademais, destaca-se que os empreendimentos econômicos solidários são entendidos como “tipos ideais” e que as suas práticas, em contextos sempre desafiadores e contraditórios, são compreendidas a partir das aproximações que estabelecem com estes tipos. Tratam-se de processos em permanente construção em prol de práticas política e economicamente mais democráticas em contextos de predomínio da economia de mercado e da heterogestão.

Finalizando, cabe ressaltar as limitações do estudo impostas pela diversidade empírica encontrada no mesmo. Como a proposição foi estudar as cooperativas constituídas por ex-trabalhadores de empresas que encerraram as atividades no estado do Rio Grande do Sul e estavam ativas à época, quando sete (de dez identificadas) aceitaram participar, o sentimento foi de satisfação. No entanto, no decorrer do tempo e do desenvolver das atividades, essa satisfação foi se transformando em receio de não dar conta do proposto, pois mostrou-se nítida a dificuldade de analisar de forma mais adequada os dados coletados, em razão das diferentes características das cooperativas participantes do estudo.

Essas diferenças basicamente se referem às questões relacionadas aos graus de instrução e conhecimento dos cooperados que participaram do estudo, já que três das cooperativas atuam no ramo educacional e seus associados tendem a ter uma melhor compreensão do ambiente em que estão inseridos, em relação aos participantes das demais cooperativas, que realmente encontram certa dificuldade em assimilar as novas relações. Em razão do reconhecimento dessa limitação, entende-se que, se o estudo fosse iniciado hoje, optar-se-ia não pela quantidade de participantes, mas pela escolha de empreendimentos com perfis e características semelhantes, o que certamente produziria resultados mais equalizados.

REFERÊNCIAS

- AMADO, João; COSTA, António P.; CRUSOÉ, Nilma. A técnica da análise de conteúdo. In: AMADO, João. (Coord.) [et al.]. *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra (Portugal): Imprensa da Universidade de Coimbra, 2013. p. 301-351.
- ALBUQUERQUE, Paulo P. de. Autogestão. In: CATTANI, Antonio D. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 20-25.
- ALVES-MAZZOTTI; Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BACKHOUSE, Roger E. *História da economia mundial*. São Paulo: Estação Liberdade, 2007.
- BARBOUR, Rosaline. *Grupos focais*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BURR, Carlos P. *Las cooperativas: una economía para la libertad*. 3. ed. Santiago: Editorial Del Pacífico, 1965.
- CANGIANI, Michele. A teoria institucional de Karl Polanyi: a sociedade de mercado e sua economia “desenraizada”. In: POLANYI, Karl. *A subsistência do homem e ensaios correlatos*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.
- CASTEL, Robert. As armadilhas da exclusão. In: Belfiore-Wanderley, Mariangela; Bógus, Lúcia; Yazbek, Maria C. (Orgs). *Desigualdade e a questão social*. 3. ed. São Paulo: EDUC, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORSI, Francisco L. A crise estrutural do capitalismo. *Revista Aurora*. Ano 5, n. 7, jan. 2011. p. 12-19. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/aurora/article/view/1241/1108>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEANE, Phyllis. *A evolução das ideias econômicas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores S/A, 1980.

DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança*. São Paulo: Atlas, 2013.

DIEKE, Gerold. A avaliação de cooperativas. In: PINHO, Diva B. (Org.). *Manual de cooperativismo*. v. 3. São Paulo: CNPq, 1982. p. 179-184.

DOWBOR, Ladislau. *A formação do capitalismo dependente no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

_____. *Democracia econômica: alternativas de gestão social*. 2012. Disponível em: < <http://dowbor.org/principais-livros/> > Acesso em: 07 jul. 2017.

DRIMER, Alícia Kaplan; DRIMER, Bernardo. *Las cooperativas: fundamentos, história, doutrina*. Buenos Aires: Intercoop, 1975.

FAJN, Gabriel. Empresas recuperadas. In: HESPANHA, Pedro. [et al.]. *Dicionário internacional da outra economia*. São Paulo: Almedina Brasil, 2009. p. 193-197.

FERRARINI, Adriane V. *Pobreza: possibilidades de construção de políticas emancipatórias*. São Leopoldo: Oikos, 2008.

FERRINHO, Homero. Motivação e utilização dos recursos humanos. In: PINHO, Diva B. (Org.). *Manual de cooperativismo*. v. 3. São Paulo: CNPq, 1982. p. 209-211.

FLEURY, Maria T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria T. L. [et al.]. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, Uwe. *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANTZ, Walter. *Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual*. Perspectiva econômica, ano XVIII, v.13, n. 39. São Leopoldo: Unisinos, 1983.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

_____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. *Cultura organizacional: evolução e crítica.* São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GAIGER, Luiz I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 28, n. 82, jun. 2013. p. 211-259. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v28n82/v28n82a13.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

_____. Eficiência. In: CATTANI, Antonio D. (Coord.) [et al.]. *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina/CES, 2009. p. 169-173.

GAIGER, Luiz I.; CORRÊA, Andressa da S. O diferencial do empreendedorismo solidário. *Revista Ciências Sociais Unisinos*. São Leopoldo. v. 47, n. 1, jan./abr. 2011, p. 34-43.

GAIGER, Luiz I.; LAVILLE, Jean-Louis. Economia Solidária. In: CATTANI, Antonio D. (Coord.) [et al.]. *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina/CES, 2009. p. 162-169.

GAIGER, Luiz I.; GRUPO ECOSOL. *A economia solidária no Brasil: uma análise de dados nacionais*. São Leopoldo: Oikos, 2014.

GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, Wagner A. *O marco jurídico da autogestão e economia solidária* (relatório final do convênio MTE/ IPEA/ ANPEC – 01/2003). Brasília: MTE, IPEA, ANPEC, 2005. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF16A36C7A45/pub_marco_autogestao.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2014.

GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

GUTIERREZ, Luís G. *Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas*. In: VIEITEZ, Candido G. (Org). *A empresa sem patrão*. Marília: Unesp, 1997.

HEILBRONER, Robert. *A natureza e a lógica do capitalismo*. São Paulo: Ática, 1988.

HOLZMANN, Lorena. *Operário sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia*. São Carlos: EdUFSCar, 2001.

HUNT, E. K.; SHERMAN, Howard J. *História do pensamento econômico*. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

HENRIQUES, Flávio C. *Autogestão em empresas recuperadas por trabalhadores: Brasil e Argentina*. Florianópolis, Insular, 2014.

HENRIQUES, Flávio C. [et al.]. *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Multifoco, 2013.

HOLZMANN, Lorena. *Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia*. São Carlos: EdUFSCar, 2001.

IRION, João Eduardo. *Cooperativismo e economia social*. São Paulo: Editora STS, 1997.

JESUS, Diego Santos V. de. O baile do monstro: o mito da Paz de Vestfália na história das relações internacionais modernas. *História*. v. 29, n.2, dez-2010. Universidade Estadual Paulista. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0101-9074&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 ago. 2017.

KOWARICK, Lúcio. Sobre a vulnerabilidade socioeconômica e civil – Estados Unidos, França e Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v. 18, n. 51, fev. 2003, p. 61-85.

LAMBERT, Paul. *La doctrina cooperativa*. 4. ed. Buenos Aires: Intercoop, 1975.

LEGUIZAMÓN, Sonia A. *A produção da pobreza massiva e sua persistência no pensamento social latino-americano*. In: Cattani, Antonio D.; Cimadamore, Alberto D. Produção de pobreza e desigualdade na América Latina. Porto Alegre: Tomo Editorial/Clasco, 2007.

LIMBERGER, Emiliano. *Cooperativa: empresa socializante*. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

MACIEL, Joice P. Indicadores para qual sustentabilidade? Elementos teórico-metodológicos para a análise da eficiência multidimensional de empreendimentos econômicos solidários de reciclagem do Vale dos Sinos – RS. *Dissertação (Mestrado)*. PPG Ciências Sociais Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016.

MANKIW, N. Gregory. *Introdução à Economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Fundamentos de administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração*. 3. ed. De Janeiro: LTC, 2014.

MENDES, Carlos M. [et al.]. *Economia: introdução*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

MOTHÉ, Daniel. Autogestão. In: HESPANHA, Pedro. [et al.]. *Dicionário internacional da outra economia*. São Paulo: Almedina Brasil, 2009. p. 26-30.

NAKANO, Marilena. Anteg: autogestão como marca. In: SINGER, Paul; SOUZA, André R. (Orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000. p. 65-80.

NASCIMENTO, Claudio. Autogestão e economia solidária. *Outros Valores*. v. 1. n. 2. Florianópolis (SC), 2000.

_____. *A autogestão e o “novo cooperativismo”*. Texto para discussão. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Economia Solidária. Brasília, maio 2004. Disponível

em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF8F95EF1C50/prog_autogestaocooperativismo.pdf>. Acesso em: 20 set. 2014.

OCB. Organização das Cooperativas do Brasil. *Ramos: cooperativismo em toda parte*. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 02 set. 2017.

OLIVEIRA JR, Carlos C. de. *A avaliação da eficiência empresarial das empresas cooperativas*. 2. ed. Curitiba: Ocepar, 1992.

PARRA, Henrique Z. M. Liberdade e necessidade: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia. *Dissertação*. Universidade de São Paulo. São Paulo, ago. 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-02122003-211124/pt-br.php>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

PASTORINI, Alejandra. *A categoria “questão social” em debate*. Coleção Questões da Nossa Época, v. 109. São Paulo: Cortez, 2004.

PEREIRA, Luiz C. Bresser. A revolução capitalista. *São Paulo School of Economics FGV*. n. 422. Jun. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16623/TD%20422-Luiz%20Carlos%20Bresser%20Pereira.pdf;jsessionid=7F20D29206E0CE2C7A53B7A22931E4E9?sequence=1>>. Acesso em: 25 jul. 2017

PINHO, Diva B. *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Saraiva, 1977.

_____. A empresa cooperativa. In: PINHO, Diva B. (Org.). *Manual de cooperativismo*. v. 3. São Paulo: CNPq, 1982. p. 15-40.

_____. *Evolucion del pensamiento cooperativista*. Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa Ltda, 1987.

_____. *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004.

POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *A subsistência do homem e ensaios correlatos*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

RUGGERI, Andrés. (Coord.) *Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas em la Argentina. 2014: las empresas recuperadas em el período 2010-2013*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, 2014. E-book. Disponível em: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2015.

SANTOS, Boaventura de S. (Org.) *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, José O. *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SCHNEIDER, José O. (Org.) [et al.]. *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: SESCOOP, 2003.

SÉE, Henri. *As origens do capitalismo moderno*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

SESAMPE-DIFESOL. *A economia solidária no Rio Grande do Sul: resultados do 2º mapeamento e cadeias produtivas solidárias no estado*. São Leopoldo: Unisinos, 2013.

SILVA, Márcia T. da. O processo de formação de culturas regionais: um estudo de caso sobre o metrô de São Paulo. In: FLEURY, Maria T. L. [et al.]. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 129-141.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. (Org.) *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. A epopeia das empresas recuperadas na Argentina. In: LAVACA. *Sem patrão: fábricas e empresas recuperadas por seus trabalhadores*. Brasília: Fundação Astrogildo Pereira (FAP), 2011. p. 7-11.

_____. Apresentação. In: HENRIQUES, Flávio C. [et al.]. *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro: Multifoco, 2013. p. 10-13.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STRATHERN, Paul. *Uma breve história da economia*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

SUAREZ, Calos J. Pineda. *Como organizar empresas solidarias eficientes*. Consultamerica: Santafé de Bogotá, 1992.

TAVARES, Maria das Graças de P. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

THÉVENET, Maurice. *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 1992.

UNISOL Brasil. *Missão e objetivos*. Disponível em: <<http://www.unisolbrasil.org.br/>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

VASCONCELOS, Marco A. S. de. *Economia micro e macro*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VELASQUEZ, Rogelio V. *Las cooperativas de producción: la organización de la cooperación y autogestión*. La Paz: UCB/Coopas, 1977.

VERARDO, Luigi. Economia solidária e autogestão. *Proposta*. n. 98, set./nov., 2003. Rio de Janeiro.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERONESE, Marília V; GAIGER, Luiz I.; FERRARINI, Adriane V. Sobre a diversidade de formatos e atores sociais no campo da economia solidária. *Caderno CRH*. Salvador, v. 30, n. 79, jan./abr. 2017. p. 89-104. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v30n79/0103-4979-ccrh-30-79-0089.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

VIEITEZ, Candido G.; DAL RI, Neusa M. *Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WEBLER, Darlene A. *A autogestão na perspectiva da análise do discurso*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação do respondente; autorização para divulgação; função/cargo.

Bloco 1 – Transição

- Existência de conflitos com a empresa anterior no processo de recuperação? Passivo trabalhista?
- Apoio do sindicato da categoria nas negociações para a recuperação?
- Apoio de órgãos de governo (municipal, estadual, federal) nas negociações para a recuperação?
- Motivação para a opção pela forma de cooperativa? (como empreendimento autogestionário poderia ser associação, sociedade anônima, sociedade limitada)
- Experiência organizativa e de gestão? Impactos da introdução de práticas autogestionárias?
- Dificuldades iniciais em geral? (crédito, clientes, fornecedores, etc)
- Hoje: número e cooperados e número de empregados.

Bloco 2 – Desempenho geral da cooperativa

- Existência de vinculação com movimentos sociais/sindicatos/associações/
- Relacionamento com outras empresas recuperadas por trabalhadores (mesmo que de outros setores da economia)?
- Implantação de modificações/ inovações nos processos de trabalho para o desenvolvimento da gestão coletiva?
- Situação atual do mercado atendido, em relação à antecessora? (estável, aumento, redução)
- Número de produtos/serviços oferecidos, em relação à antecessora? (estável, aumento, redução)
- Enfrentamento de eventual defasagem tecnológica (instalações, máquinas, equipamentos defasagem tecnológica)?
- Credibilidade da cooperativa perante o mercado (fornecedores/clientes/governo)?
- Viabilidade do projeto e perspectivas de crescimento?
- Aplicação dos princípios cooperativos? (adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; cooperação entre cooperativas; preocupação com a comunidade).

Bloco 3 – Pessoal/profissional

- Motivação para participar do processo de recuperação?

- Mudanças notadas com a implantação da nova forma de administração? Adaptação às práticas autogestionárias – construção de uma nova identidade?
- Atividades de qualificação (internas/externas)?
- Participação nas assembleias e reuniões gerais para tomada de decisões?
- Disponibilidade para sacrifícios pessoais? (multifunção, jornadas, remuneração, ...)
- Cobertura para assistência médica, odontológica, seguro acidente trabalho?
- Preocupação com aposentadoria-modelo de previdência?
- Como vê sua identidade de cooperado: empreendedor/proprietário?
- Rendimentos em relação à situação anterior? Participação nos resultados? Necessidade de buscar outra fonte de renda?
- Como está a sua autoestima e a dos companheiros da cooperativa?
- Você percebe se há um aumento na intensidade do companheirismo, da solidariedade e amizade entre os colegas da cooperativa?
- Comentários gerais sobre o funcionamento da cooperativa, destacando sua percepção sobre pontos positivos e pontos negativos.
- Imagine a cooperativa daqui a 10 anos.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COOPERADOS

Questionário empresas recuperadas por cooperativas de trabalhadores

Nome (*opcional*):

Autorizo a citação do meu nome Não autorizo a citação do meu nome

Telefone (*opcional*): E-mail (*opcional*):

1- Cargo/função atual na cooperativa:

Comentário:

2- Sexo: F M

3- Idade: anos

4- Estado civil: Solteiro Casado Divorciado Outro:

5- Moradia: Própria Alugada Cedida Outro:

6- Grau de instrução:

Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo

Pós-graduação: Especialização Mestrado Doutorado Pós-doutorado

7- Em relação à situação anterior (de empregado), sua renda ...

Permaneceu igual Aumentou % Reduziu %

Comentário:

8- Além dos rendimentos provenientes da cooperativa, tem outra fonte de renda?

Não Sim. Qual:

Comentário:

9- Você possui algum tipo de cobertura, com o apoio da cooperativa, nos seguintes quesitos:

- Assistência médica Sim Não

- Assistência odontológica Sim Não

- Plano de aposentadoria Sim Não

Comentário:

10- Qual o seu conhecimento sobre os valores e os princípios do cooperativismo.

Nenhum Regular Bom Muito bom Ótimo

Comentário:

11- Você participa das assembleias e reuniões gerais realizadas na cooperativa?

Nunca Raramente As vezes Sempre

Comentário:

12- Nas assembleias gerais, além da prestação de contas e das questões práticas, é dedicado algum tempo para tratar sobre o cooperativismo – história e doutrina, valores, princípios e normas?

Sim Não

Comentário:

13- Com base na sua experiência, a cooperativa cumpre de modo adequado os valores e princípios do cooperativismo.

Sim Não

Comentário:

14- Quais mudanças você notou com a implantação da nova forma de administração (cooperativa), em relação à forma anterior (empresa tradicional)?

15- Faça comentários gerais sobre o funcionamento da cooperativa, destacando sua percepção sobre pontos positivos e pontos negativos.

16- Como você enxerga a cooperativa nos próximos 10 anos?