

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**A OPÇÃO COOPERATIVA: OS TRABALHADORES DIANTE DA FALTA DE
ALTERNATIVAS DE OCUPAÇÃO E RENDA**

Ana Paula Carletto Mondadore

SÃO CARLOS

2007

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**A OPÇÃO COOPERATIVA: OS TRABALHADORES DIANTE DA FALTA DE
ALTERNATIVAS DE OCUPAÇÃO E RENDA**

Ana Paula Carletto Mondadore

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Ciências Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Jacob Carlos Lima

SÃO CARLOS

2007

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

M741oc

Mondadore, Ana Paula Carletto.

A opção cooperativa : os trabalhadores diante da falta de alternativas de ocupação e renda / Ana Paula Carletto Mondadore. -- São Carlos : UFSCar, 2008.
96 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Sociologia do trabalho. 2. Cooperativa de trabalho. 3. Cooperativa de produção. 4. Autogestão no trabalho. 5. Terceirização. I. Título.

CDD: 306.36 (20^a)



BANCA EXAMINADORA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE

Ana Paula Carletto Mondadore

09/11/2007

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jacobo', is written above a horizontal line.

Prof. Dr. Jacobo Carlos Lima
Orientador e Presidente
Universidade Federal de São Carlos/UFSCar

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rosemeire', is written above a horizontal line.

Profa. Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho
Universidade Federal de São Carlos/UFSCar

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Heloisa', is written above a horizontal line.

Profa. Dra. Heloisa Helena Teixeira de Souza Martins
Universidade de São Paulo (USP)

*Aos meus pais, que nunca mediram
esforços para que eu realizasse todos
os meus objetivos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Jacob Carlos Lima pela orientação, ensinamentos, incentivos, paciência e amizade.

Aos trabalhadores da Coopercaso, por me receberem e concederem as entrevistas necessárias para a realização da pesquisa.

À FAPESP, pelo apoio financeiro que facilitou a ida ao campo e tornou viável a participação em congressos.

Às Profas. Dra. Heloisa Helena de Souza Martins e Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho pela participação na Banca Examinadora.

À Profa. Dra. Alessandra Rachid pela participação na Banca de Qualificação.

À Universidade Federal de São Carlos e ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, em especial aos Profs.: Dr. Eduardo Garuti Noronha, Dra. Maria da Glória Bonelli, Dra. Maria Inês Mancuso, Dra. Norma Felicidade Valêncio e Dr. Roberto Grun, que contribuíram com seus ensinamentos através das disciplinas.

Ao Grupo de Pesquisa “Trabalho e Mobilidade Social”, em especial à Daniel Peticarrari e Fernanda Cockel pela amizade sincera.

Ao Núcleo de Estudo de Sociologia Econômica e das Finanças - NESEFI, em especial aos amigos Antonio José Pedroso Neto, Elaine da Silveira Leite, Maria Aparecida Chaves Jardim e Marina de Souza Sartore, que contribuíram para o meu crescimento intelectual e pessoal.

Ao meu amado companheiro de todas as horas Walter Roberto Pinsetta, pela capacidade de despertar em mim a vontade de sempre querer e conquistar novos desafios.

À minha família querida, que através da importância que dão aos meus estudos e à minha pesquisa, serviam de motivação sempre.

Aos amigos Gustavo Dias, Hellen Furlas, Karen Artur, Luciléia Colombo, Natália Máximo e Mello e Nilva Bizari Giollo pelo incentivo durante todo o mestrado.

Às amigas que desde os tempos de graduação, mesmo distantes, torcem pelo meu sucesso, especialmente à Antonia Celene Miguel, Claudia Regina Oga, Fernanda Silmara Peres e Tatiana Feltrin.

RESUMO

A partir da década de 90, as transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais que caracterizaram o processo de reestruturação produtiva no Brasil tiveram como resultado profundas transformações no mercado de trabalho. Nesse contexto ressurgem as cooperativas de trabalho e produção, percebidas como possível alternativa de ocupação para os trabalhadores.

Essas cooperativas têm provocado amplo debate acerca de seu papel efetivo e possibilidades. De um lado, estão os defensores da chamada Economia Solidária, que vêem a organização de cooperativas não apenas como uma opção ao desemprego, mas uma chance, para os trabalhadores, de realizarem uma mudança por “dentro” das estruturas do capitalismo. Numa outra perspectiva, as cooperativas são percebidas em sua funcionalidade para o capital, sendo organizadas para atender às necessidades de redução de custos para as empresas através da eliminação dos benefícios sociais incluídos na relação salarial.

Investigamos uma cooperativa de produção de confecções, que trabalha terceirizada para uma grande empresa do setor, a fim de recuperar a percepção dos trabalhadores sobre o trabalho autogestionário.

Percebemos que a opção pelo trabalho cooperativo revela várias dimensões que vão desde a escolha econômica, através da garantia de trabalho e altos rendimentos, até a autonomia característica dos empreendimentos autogestionários, mas a transformação profunda na relação capital/trabalho está longe de efetivamente ocorrer na totalidade do dia-a-dia do trabalho cooperativo, principalmente se pensarmos a relação empresa/cooperativa.

Palavras-chave: cooperativas de trabalho; cooperativas de produção; autogestão; terceirização.

ABSTRACT

From the 90's decade, the economical, technological and organizational changes that characterized the process of productive restructuring in Brazil had as a result deep transformations on the job market. In this context the work and production cooperatives resurge, perceived as a possible alternative of occupation for the workers.

These cooperatives have caused an ample debate about their effective role and possibilities. On one hand, there are the defenders of the called Solidarity Economy, who see the cooperatives organization not only as an option of unemployment, but a chance, for the workers to perform a change "inside" the structures of capitalism. On the other hand, the cooperatives are perceived according to their functionality for the capital, being organized to attend the necessities of cost reduction at the companies through the elimination of the social benefits included in the wage relation.

We investigated a cooperative that produces clothes, which works outsourced for a big company of the sector, to recover the workers' perception about the self-managing work.

We noticed that the option for the co-operative work reveals a lot of dimensions, from the economical choice, through the guarantee of job and high salaries to the characteristic autonomy of the self-managing enterprises, but the deep transformation in the relation between capital and work is far from effectively happen in the day-by-day totality of the co-operative work, mainly if we think about the relation between company and cooperative.

Keywords: work cooperatives; production cooperatives; self-management; outsourcing.

SUMÁRIO

<u>INTRODUÇÃO</u>	01
<u>1 COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO E AUTOGESTÃO: PANORAMA INTERNACIONAL</u>	04
<u>1.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E A PROPOSTA AUTOGESTIONÁRIA NO BRASIL</u>	08
<u>2 PRODUÇÃO FLEXÍVEL E SUBCONTRATAÇÃO: A INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECCÕES</u>	20
<u>3 A FÁBRICA E A COOPERATIVA</u>	32
3.1 <u>A Jeans S.A.</u>	32
3.2 <u>A Cooper caso</u>	34
3.2.1 Cooper caso e as Outras Cooperativas	39
3.2.2 Sobre a Presidente	41
3.3 <u>Sobre o Trabalho na Cooperativa</u>	43
3.4 <u>As Fases e Faces de uma Cooperativa Autogestionária</u>	46
<u>4 OS TRABALHADORES E A OPÇÃO PELA COOPERATIVA</u>	53
4.1 <u>Emprego Anterior</u>	54
4.2 <u>O Ingresso na Cooperativa</u>	56
4.3 <u>A Opção pelo Trabalho na Cooperativa</u>	57
4.4 <u>O Cotidiano no Trabalho</u>	59
4.5 <u>Conflitos e Hierarquia</u>	60
4.6 <u>O Dia-a-Dia no Trabalho e as Subordinações</u>	61
4.7 <u>Expectativas com o Trabalho na Cooperativa</u>	62
4.8 <u>Sair da Cooperativa?</u>	63

4.9	<u>Comparação: O Emprego Anterior e o Trabalho na Cooperativa</u>	65
4.10	<u>O Cooperativismo</u>	67
4.11	<u>Cooperativa, Autogestão e Economia Solidária</u>	68
4.12	<u>Os Cursos de Formação para o Cooperativismo</u>	72
4.13	<u>O Futuro “Na” e “Da” Cooperativa</u>	73
5	<u>CONCLUSÃO: O TRABALHO AUTOGESTIONÁRIO NA PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES</u>	75
6	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	78
7	<u>APÊNDICES</u>	84

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objeto de estudo a percepção dos trabalhadores sobre o trabalho autogestionário em uma cooperativa de produção industrial do ramo de confecções de jeans, que trabalha terceirizada para uma grande empresa brasileira do setor. Em outros termos, em que medida é percebida como uma opção ao desemprego; se uma forma de ocupação precária e temporária; se é uma opção por autonomia no trabalho pela adesão consciente a uma proposta autogestionária; ou ainda, se uma experiência em construção, pragmática, na qual se somam os limites de opção no mercado de trabalho e a possibilidade de um trabalho mais participativo.

Isso porque os defensores da chamada Economia Solidária vêem a organização de cooperativas não apenas como uma opção ao desemprego, mas uma chance, para os trabalhadores, de realizarem uma mudança por “dentro” das estruturas do capitalismo, na qual os ideais de participação e solidariedade predominam. Numa outra perspectiva, as cooperativas são percebidas em sua funcionalidade para o capital, sendo organizadas para atender as necessidades de redução de custos para as empresas através da eliminação dos benefícios sociais incluídos na relação salarial.

Talvez pelo tempo curto de existência das novas cooperativas, ainda são poucos os estudos empíricos sobre sua organização e funcionamento e, mais ainda, sobre a percepção dos trabalhadores sobre o trabalho associado.

Por isso buscamos conhecer o processo de formação da cooperativa (quando e por que foi criada – se por um processo espontâneo, dívida trabalhista, ou processo de reestruturação produtiva), e quais os atores sociais que contribuíram e em que contribuíram para a sua formação – prefeitura, sindicato, empresa privada, ONGs, incubadoras universitárias, etc.

Especificamente, buscamos apontar quais as “normas e regras” da organização cooperativa são destacadas pelos cooperados que os fazem “perceber” a empresa como sua: propriedade coletiva, controle, decisão e gestão do empreendimento em regime de paridade de direitos; etc. Entender qual o significado da propriedade da empresa em relação à organização do trabalho, ou seja, numa cooperativa cujo serviço ofertado é a mão-de-obra, o que é realmente decidido pelos cooperados e o que depende exclusivamente da decisão da empresa que os contrata. Além disso, conhecer quais as principais diferenças que os trabalhadores apontam entre o trabalho assalariado e o trabalho cooperado.

Examina ainda em que medida os ideais de solidariedade e igualdade no trabalho se transferem para os outros setores da vida do cooperado, isto é, esses ideais são percebidos

“fora” da empresa autogestionária, através de participações em Movimentos Sociais, Orçamento Participativo e Associações de Bairro.

Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre os principais temas que envolvem a pesquisa: autogestão, cooperativas de produção industrial, terceirização, reestruturação produtiva, identidade no trabalho, indústria têxtil e de confecção, economia solidária.

Demos atenção especial para o levantamento de outros estudos empíricos sobre cooperativas de produção industrial, do ramo de confecções ou não, para que pudéssemos fazer um exercício mais amplo de reflexão, sobre a viabilidade e as possibilidades que este tipo de empreendimento pode proporcionar aos trabalhadores, num cenário de profundas transformações no mundo das organizações e do trabalho.

Tivemos a oportunidade de realizar as entrevistas e observar o trabalho na cooperativa através de quatro visitas à Cooper caso¹ na cidade de Arandu - SP, realizadas em setembro de 2005, novembro de 2005, maio de 2006 e fevereiro de 2007. Além disso, a entrevista com um dos gerentes da empresa contratante foi realizada em novembro de 2005 na matriz da Jeans S.A.², na cidade de Botucatu, na qual pudemos também conhecer toda a linha de produção da empresa. Também tivemos a oportunidade de observar o trabalho na filial da Jeans S.A, que se localiza na cidade de Avaré, onde funcionou a matriz da Cooper caso entre os anos de 1996 e 2001.

Foram realizadas 16 entrevistas com os trabalhadores cooperados e duas entrevistas com a presidente da Cooper caso. As entrevistas com os trabalhadores cooperados foram realizadas em maio de 2006 e em fevereiro de 2007 no prédio da própria cooperativa, e para que pudéssemos realizá-las foi feita uma assembléia na cooperativa na qual aprovaram a realização da pesquisa e também já consultaram quem eram os interessados em conceder entrevista. Todas seguiram o mesmo roteiro (ver apêndice A), que não poderia ser muito extenso já que as entrevistas seriam realizadas durante o período de trabalho, sendo assim, a média de duração de uma entrevista era cerca de 20 minutos. Elas foram realizadas no interior da cooperativa por opção da presidente, que relatou que as casas dos cooperados eram “simples” e que eles poderiam ficar envergonhados com a minha visita.

Em todas essas visitas, além dos dados obtidos nas transcrições das entrevistas, fizemos um relatório de campo, no qual registramos as conversas informais e todas as informações que obtivemos a partir da nossa observação.

¹ Os nomes das cooperativas, da empresa e das pessoas citadas nesta pesquisa são fictícios.

² Grande empresa, que terceirizava parte da sua atividade de costura para a Cooper caso.

O texto está assim estruturado: primeiramente fazemos uma breve discussão teórica sobre a problemática da nossa pesquisa no plano internacional. E discutimos as principais mudanças ocorridas no mercado de trabalho, resultado de transformações estruturais globais e que converge na multiplicação das cooperativas autogestionárias nos anos 1990 no Brasil e, juntamente, o debate sobre as reais possibilidades deste tipo de empreendimento para os trabalhadores.

Na seqüência, apresentamos um diagnóstico do setor têxtil e de confecção, sua crise e a reestruturação produtiva a partir de 1990 e suas principais mudanças.

Recuperamos a trajetória da empresa Jeans S.A, a fim de conhecermos como essas mudanças estruturais a atingiu e como ela se manteve no mercado. Esse panorama nos permite compreender o surgimento da Coopercaso e, através de entrevistas realizadas com a presidente da cooperativa e um dos gerentes da Jeans S.A, discutimos como as relações estabelecidas entre eles são identificadas e justificadas em vários momentos, desde o surgimento da cooperativa no final dos anos 90 até hoje (2007).

Por fim, através das entrevistas em profundidade realizadas com os trabalhadores cooperados, buscamos refletir sobre algumas questões e dilemas fundamentais que norteiam o debate sobre o trabalho nas cooperativas autogestionárias.

1 COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO E AUTOGESTÃO: PANORAMA INTERNACIONAL

O movimento cooperativista autogestionário desenvolveu-se de diversas maneiras em várias partes do globo desde o início do século XIX. Neste período, os chamados Socialistas Utópicos, preocupados com o empobrecimento da população, devido ao crescente desemprego, e com a situação de exploração e degradação dos operários fabris, propunham um novo tipo de organização do trabalho e da produção através da autogestão, na qual a democracia e a igualdade prevaleceriam como forma de superar o capitalismo, ou até mesmo com ele conviver (SINGER, 2002).

Para efeito da nossa pesquisa, nos atentaremos principalmente a duas experiências e debates sobre autogestão e cooperativas de produção inseridas no modelo que denominamos acumulação flexível, que é o caso da Inglaterra e do Complexo de Mondragón na Espanha, porém, para saber mais sobre as experiências internacionais ver Lima (2004).

No final do século XIX e início século XX, o movimento cooperativo na Inglaterra volta a ser interesse³: através do movimento de cristãos socialistas, que promoviam empresas autogestionárias de artesãos; para conter o desemprego muitas vezes resultante das greves e fechamentos de fábricas; como cooperativas de trabalho e produção vinculadas às cooperativas de consumo e também aos sindicatos. Porém a partir de 1905 essas cooperativas entram em declínio ganhando fôlego novamente a partir de 1960.

Há um grande debate sobre os motivos do fracasso dessas cooperativas, e uma das teorias mais conhecidas são dos Webb, S. e Webb, B. (1920 e 1921), através da tese da degeneração na qual os trabalhadores através da autogestão não conseguiriam organizar a produção e o seu trabalho de forma satisfatória, dessa forma, falhariam como negócios ou então se transformariam em empresas comuns para assim obterem o sucesso.

Porém para alguns autores, entre eles Thornley (1981), Webb, C. (1928) e a própria Beatrice Potter (1891) – [que é Beatrice Webb acima citada, anteriormente aos escritos com seu marido] - as razões da dificuldade das cooperativas são: a baixa capitalização; a falta de habilidades gerenciais e de negócio; a falta de disciplina entre a força de trabalho; a fraca relação entre gerência e trabalhadores; o não compartilhamento dos ideais cooperativistas por

³ No século XVIII e início do século XIX, as cooperativas de trabalho e de consumo surgem como resposta à situação de pobreza e miséria de alguns grupos. A inspiração desse movimento na Inglaterra foram as idéias de Robert Owen, na qual a cooperação poderia ser uma alternativa ao sistema capitalista.

todos os membros; o distanciamento entre o movimento cooperativista e os outros movimentos operários.

A partir da década de 1960-70, no plano internacional, a reestruturação econômica evidenciada com o fechamento de empresas, a migração de unidades de produção para outras regiões, a livre concorrência no mercado cada vez globalizado, a crise do modelo socialista soviético e o desemprego generalizado faz com que as cooperativas autogestionárias retornem à pauta de discussão como possibilidades.

Cornforth (1983), realizando uma revisão das pesquisas empíricas realizadas em cooperativas de trabalho desde 1960 no Reino Unido nos aponta que a partir de 1975 o número de cooperativas de trabalho e produção estava em constante ascensão. Segundo o Movimento de Propriedade Industrial Comum (ICOM), que é a maior agência fomentadora de cooperativas de trabalho no Reino Unido, afirma que em 1975 existiam apenas 30 cooperativas registradas, passando para 400 em maio de 1982 (ICOM, 1982). Wilson (1982) estimou que entre os anos de 1976 e 1981, 600 ou mais cooperativas de trabalho podem ter existido, mas que o total existente em nenhum momento foi maior que 350. Uma lista da Agência de Desenvolvimento Cooperativo (CDA) registra aproximadamente 300 cooperativas de trabalho em 1980 (CDA, 1980) e por volta de 1982 registra cerca de 480.

No entanto, essas cooperativas de trabalho (que (re)surgiram a partir de 1960) não formam um grupo homogêneo em relação à organização, aos objetivos perseguidos, às características organizacionais e às circunstâncias econômicas (JONES, 1978; PATON, 1978). Assim, Cornforth (1983) desenvolveu uma tipologia baseada na observação de como foram organizadas e pelos objetivos de seus membros e, deste modo, Lima (2004) as descreve:

- Cooperativas Doadas ('Endowed' Co-operatives): são cedidas pelos seus proprietários originais aos empregados por ideais socialistas cristãos ou até mesmo um desejo de manter a firma funcionando na ausência de um herdeiro. Essas cooperativas podem ou não enfrentar problemas financeiros, mas apresentam problemas relativos ao controle democrático.

- Cooperativas 'Defensivas': são cooperativas formadas por empregados, que querem preservar empregos em empresas que estão por ou já faliram. Nesse caso, a cooperativa é percebida como o último recurso para salvar empregos e o problema principal são as dificuldades econômicas e comerciais [já que a empresa faliu] e apresentam problemas relativos à democracia interna.

■ Cooperativas ‘Alternativas’: surgiram a partir dos movimentos alternativos das décadas de 1960 e 1970, são formadas por pessoas de classe média, bem escolarizadas, e que compartilham um forte compromisso com os ideais democráticos e da produção voltada a atender prioritariamente necessidades sociais e não o lucro, mas enfrentam os problemas comuns dos demais pequenos negócios.

■ Cooperativas de “Geração de Renda”: em um momento de crise do emprego surgem como opção, são vinculadas a projetos de políticas públicas do governo e também às agências de desenvolvimento cooperativo. As principais dificuldades são: obtenção de capital, aquisição de competência técnico-gerencial, desenvolvimento de mercados, e desenvolvimento do sistema de controle democrático.

■ Cooperativas “Pragmáticas”: são organizadas para que as empresas terceirizem as suas atividades e com isso reduzam custos, já que o trabalhador inserido neste tipo de cooperativa é responsável diretamente pela organização e manutenção do empreendimento, liberando a empresa dos pagamentos dos encargos trabalhistas. As empresas responsáveis pela criação garantem, pelo menos por algum tempo, a compra de produtos ou serviços oferecidos e, com isso, a democracia no trabalho e a autonomia do trabalhador praticamente não existem.

Wilson (1982) citado por Cornforth (1983) realizou um survey⁴ sobre as cooperativas de trabalho e nos fornece uma caracterização mais detalhada sobre esses empreendimentos no Reino Unido:

- Na sua maioria, são novos negócios e são muito pequenas em termos de número de membros trabalhadores empregados (entre 1 e 10 trabalhadores);
- As cooperativas de trabalho são estabelecidas no setor de serviços, particularmente em vendas, fornecimento de alimentos e logística ou ofícios relacionados à indústria e fabricação leve.
- As cooperativas de trabalho compartilham os principais problemas enfrentados por pequenos negócios, como: acesso restrito a financiamentos (tanto para fluxo de caixa quanto para a consolidação e expansão); alta carga tributária que impede a acumulação de capital e a expansão do negócio; instalações inadequadas; baixas retiradas comparado ao valor de mercado da atividade que exercem; falta de habilidades e competência para estabelecer, administrar e negociar; não usufruem a infra-estrutura, serviços de consultoria e concessão de ajuda que lhe estão disponíveis;

⁴ Pesquisa realizada em 72 cooperativas no Reino Unido.

- As cooperativas também possuem problemas próprios característicos dos empreendimentos autogestionários: dificuldade de incorporarem novos modelos organizacionais, novas relações de trabalho e processo interno de tomada de decisões.

Há também a experiência do Complexo Cooperativo de Mondragón na Espanha, surgido nos anos de 1950, reúne cooperativas de vários tipos: cooperativas de produção industrial, cooperativas de comercialização de produtos, além de um banco cooperativo. Na maioria das vezes aparece na literatura sobre o tema como um empreendimento modelo, na qual o trabalho assalariado é raro e os princípios da autogestão são praticados verdadeiramente no dia-a-dia do trabalho, de forma como poucas experiências conseguem (SINGER, 2002; SANTOS, 2002).

Isso acontece porque “os estatutos de Mondragón impedem que as cooperativas e os grupos façam modificações nas suas estruturas contrárias aos princípios cooperativos. Por exemplo, os sócios-trabalhadores têm representação em todos os órgãos de decisão e o número de trabalhadores externos (isto é, aqueles que não têm o *status* de sócio-proprietário) está limitado a 10% do pessoal de cada cooperativa” (SANTOS, 2002, p. 39).

No entanto, Kasmir (1999) através da pesquisa empírica com trabalhadores cooperados de Mondragón afirma que a vasta literatura que trata a experiência dos trabalhadores-proprietários na verdade negligencia a percepção do trabalho nas cooperativas pelo próprio trabalhador, ou seja, privilegiando o discurso dos gerentes, as questões e os conflitos inerentes à relação da classe trabalhadora com a gerência não aparecem, pois há um discurso institucionalizado no qual o trabalhador de Mondragón pode e deve participar de todas as decisões através da gestão participativa e do trabalho em equipe.

Mas a percepção dos trabalhadores distorce completamente esse ideal autogestionário do Complexo Cooperativo de Mondragón, na verdade, para os trabalhadores a sua condição de trabalho, a sua satisfação, a representação dos seus interesses, o seu poder de tomada de decisão e reivindicação é pior ou menor do que numa empresa comum, já que pelos estatutos não podem sindicalizar-se e há o discurso enfatizado pelos gerentes, o tempo todo, de que a empresa é de todos, constringendo desta forma alguma mobilização por parte dos trabalhadores.

Desse modo, percebemos alguns problemas inerentes à proposta da autogestão, independentemente dos países ou do tipo de cooperativa, são eles: falta capital para investimentos; faltam experiência e interesse na área administrativa; permanência das hierarquias; conflitos internos entre os próprios trabalhadores; baixa participação na tomada de decisões entre todos os membros; desconhecimento sobre os valores e ideologias do

movimento das cooperativas e da autogestão; a não utilização, por parte dos trabalhadores, dos instrumentos democráticos de participação da forma que deveriam e poderiam; etc.

1.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E A PROPOSTA AUTOGESTIONÁRIA NO BRASIL

O modelo fordista de produção, de forma geral, possui como principais características a produção em massa; a organização do trabalho baseada em uma estreita especialização de postos de trabalho e competências, e uma gestão verticalizada; e como modo de regulação, uma contratualização a longo prazo da relação salarial com restrições às demissões, uma programação do crescimento do salário indexado sobre os preços e sobre a produtividade geral, e uma socialização das receitas através do Estado-previdência (RAMALHO, 2000).

Com a generalização da sociedade salarial, houve o predomínio de contratos de trabalho por tempo indeterminado somado a benefícios sociais regulados pelo Estado como férias remuneradas, seguro-saúde, aposentadoria, etc. (CASTEL, 1998).

A partir da década de 70, o mundo do trabalho começa a mudar num contexto de crise generalizada: dos investimentos em capital fixo; energética, da produção e distribuição do petróleo; do esgotamento da expansão dos mercados consumidores; da arrecadação fiscal e conseqüente dificuldade dos Estados em manterem seus compromissos com o bem-estar social.

Segundo Harvey,

a profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, evidentemente retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da “estagflação” e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista. Em conseqüência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político (1994, p.140).

Para Antunes,

como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal,

da qual a era Thacher-Reagan foi a expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumento necessário para tentar repor os patamares de expansão anterior” (2000, p. 31).

No Brasil dos anos 1990, a abertura do mercado aos produtos importados e o fim da proteção a setores industriais integraram o processo de reestruturação econômica potencializada com o impacto da informatização provocando o aumento no desemprego, agora chamado de “desemprego estrutural”. Em outros termos, a perda de empregos resultante das mudanças não foi compensada com a criação de novos postos de trabalho que, em tese, seriam criados nas atividades de exportação, de serviços, e no dinamismo decorrente da inserção definitiva do país na economia internacional. Nesse quadro, o país se insere efetivamente nas conseqüências desse processo internacional: a flexibilização dos contratos de trabalho; a redução do emprego regular; a multiplicação do uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado, e a pressão pela flexibilização dos direitos trabalhistas como coberturas de seguro saúde, os direitos de pensão, e a segurança no emprego (HARVEY, 1994).

Essas transformações na estrutura do mercado de trabalho acompanharam as grandes mudanças na organização industrial que, em muitos casos, pela dificuldade em convertê-la ao sistema flexível de produção resultou em falências e fechamentos de fábricas.

Nesse contexto de crise, “ressurgem”⁵ no Brasil empresas autogeridas como resultado de processos falimentares e cooperativas de vários tipos visando à terceirização industrial. Ressurge, igualmente, o debate sobre a autogestão⁶ e suas possibilidades, agora no corpo do movimento de economia solidária.

⁵ Nas décadas de 1960 e 1970 já havia registros de experiências cooperativistas no Brasil. Tratava-se de experiências pontuais, na maioria das vezes ligadas à igreja católica, mas pela dificuldade de se inserirem no mercado não obtiveram o resultado esperado, que era principalmente a (re)inserção social e econômica das camadas excluídas da população. Claro (2004), em um estudo de caso realizado na Unilabor (surgida entre as décadas de 1950 e 1960), discute a tentativa de criar uma cooperativa de produção de móveis baseada no movimento Economia e Humanismo (movimento de inspiração católica na França). Relata que apesar do projeto autogestionário e a tentativa de formar uma comunidade de trabalho que procurava a não alienação do trabalhador, a proposta autogestionária enfrentou grandes desafios principalmente nas diferenciações e conflitos entre os criadores dos projetos arquitetônicos e os marceneiros, que efetivamente produziam os móveis, principalmente no que se refere aos processos de tomada de decisão e à divisão do trabalho. Várias cooperativas cujo financiamento para sua formação foi realizado através da *Inter-American Foundation*, nas regiões norte e nordeste do país durante os anos 1970 e 1980, também enfrentaram grandes dificuldades (CAVALCANTI, 1988), a maioria delas enfrentava os mesmos problemas: ausência de capital de giro; inadequação na produção e comercialização dos produtos; processos na justiça do trabalho; endividamento devido a empréstimos, etc.

⁶ É importante salientarmos que autogestão para nós são os empreendimentos cujas decisões e o controle são exercidos pelos trabalhadores através da gestão democrática e coletiva. Dessa forma, incorporamos o debate sobre as cooperativas, pois uma das principais características da proposta do trabalho em cooperativas é a inexistência da subordinação na relação capital/trabalho, através de valores como solidariedade, ajuda mútua,

Nas palavras de Singer,

com a crise social das décadas perdidas de 1980 e de 1990, em que o país se desindustrializou, milhões de postos de trabalho foram perdidos, acarretando desemprego em massa e acentuada exclusão social, a economia solidária reviveu no Brasil. Ela assumiu em geral a forma de cooperativa ou associação produtiva, sob diferentes modalidades, mas sempre autogestionárias...” (2002, p.122).

Nessa perspectiva, as cooperativas foram qualificadas e classificadas, já que nem todas as cooperativas podem ser consideradas autogestionárias.

Segundo Cruz,

ficam de fora, de antemão, determinados tipos de cooperativas que poderiam ser confundidas com ‘iniciativas de economia solidária’, mas que não se reivindicam como tal e nem são assim consideradas, nem pelos estudiosos, nem pelos atores sociais: (a) as cooperativas tradicionais, com ampla utilização do trabalho assalariado e (b) as cooperativas de fachada, formações empresariais oriundas, de modo geral, do esforço de terceirização de empresas “tradicionais” ou gestores públicos, cujo objetivo é driblar a legislação - cada vez mais escassa - que protege os direitos dos trabalhadores em relação ao capital (CRUZ, 2002).

A formação e o crescimento dessas cooperativas de fachada “... em termos legais, é atribuído ao projeto de lei, apresentado pelo Partido dos Trabalhadores a pedido do MST, acrescentando parágrafo único ao artigo 442 da CLT que trata de sociedades cooperativas, estabelecendo que *“qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviço daquelas”*. Transformando na Lei 8.949 de 09 de dezembro de 1994, este parágrafo visava proteger as cooperativas de assentados rurais, dos trabalhadores que abandonavam os assentamentos e entravam na justiça exigindo direitos trabalhistas das cooperativas recém formadas e das quais haviam participado até então, inviabilizando-as. Além disso, a lei reduziu a carga tributária incidentes nas folhas de pagamento possibilitando, em tese, o cooperado auferir maior renda” (LIMA, 1999, p. 3).

participação, democracia e autonomia no trabalho (NAHAS, 2006 e SCHMIDT, 2006). Aproveitamos para explicitar que usamos os termos cooperativas de trabalho e cooperativas de produção como sinônimos, pois na literatura não há um consenso sobre suas diferenças, mas de acordo com a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) as cooperativas de trabalho são aquelas que reúnem diversos tipos de profissionais para a prestação de serviços a terceiros, enquanto que as cooperativas de produção industrial organizam a produção através do trabalho coletivo cujo produto final é o próprio trabalho (LIMA, 1998).

Para Lima, o crescimento da terceirização ou subcontratação “constitui-se em fato recente nas empresas que passam a focalizar suas atividades no produto principal, terceirizando demais atividades como forma de redução de custos” (p.4) e as formas que assumem esse processo são variadas. Com isso, Valle argumenta que,

muitos empresários empenhados em “desregulamentar” cada vez mais a legislação trabalhista logo perceberam uma oportunidade de contornar os direitos de seus trabalhadores, contratando-os por meio de pseudocooperativas que eles mesmos controlam. Trata-se, algumas vezes, de simples fachada legal para contratar, individualmente, não só vigilantes e faxineiros, mas até mesmo profissionais de setores incensados com os odores da moderníssima “inteligência competitiva”, como informáticos e bibliotecários, que passam a trabalhar nas próprias dependências da empresa, lado a lado com seus empregos regulares. Em outros casos, os trabalhadores são reunidos num galpão ou salão, fora da empresa contratante, mas dependendo exclusivamente dela (2002, p.19).

Entretanto, ao classificar as cooperativas a partir da sua adesão ideológica ou não à economia solidária, corremos o risco de desconhecer a diversidade que assume suas formas de organização, o que motiva os trabalhadores a aderirem ao trabalho associado e a permanecerem nele.

Mas antes de discutirmos o surgimento e as características das cooperativas é interessante expor como são percebidas pela Economia Solidária.

Singer define economia solidária como

outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada ao capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda (2002, p.10).

E continua,

... uma empresa solidária surge não só para permitir ganhos aos sócios, mas como criação de trabalhadores em luta contra o capitalismo. É uma opção ao mesmo tempo econômica e político-ideológica. Ela exige dos seus integrantes uma opção contra os valores dominantes da competição individual e da primazia do capital sobre o trabalho. Por isso, seu nascimento requer em geral o patrocínio de

apoiadores externos, que podem ser outras empresas solidárias, incubadoras, sindicatos, entidades religiosas, organizações não governamentais etc. (2000, p. 21-22).

Sobre a atuação dos agentes fomentadores do cooperativismo, Mondadore (2004) analisou a atuação da Cáritas Brasileira⁷ e da Fase⁸, que a partir dos anos 1990 passaram a incentivar o cooperativismo na perspectiva de consolidar a Economia Solidária.

Problemas em torno “das regras de devolução” aos órgãos internacionais que financiavam os seus projetos fizeram com que a Cáritas passasse a desenvolver seus projetos na perspectiva da Economia Solidária (ES) com maior veemência, já que com a lógica da ES (não obtenção do lucro) era mais fácil obter empréstimos e recursos públicos. A Cáritas reconhece o capitalismo como sistema hegemônico, mas acredita que a Economia Solidária, através de valores como solidariedade; igualdade e democracia; a cooperação no trabalho; e o desenvolvimento humano são capazes de expandir um mercado não-capitalista.

Por sua vez, a Fase atualiza o seu projeto de cooperativismo (formação de cooperativas e formação de multiplicadores do cooperativismo com a publicação de livros, cartilhas e revistas) alinhando-o ao debate da Economia Solidária cujo objetivo é o aprimoramento do ser humano em todas as suas dimensões – social, econômica e cultural – e uma sociedade mais equitativa, democrática e sustentável.

Sobre o estabelecimento de valores e princípios como a solidariedade, igualdade, participação e democracia, Singer (2000) afirma que a autogestão é capaz de promover não somente na organização do trabalho e da produção, mas também nas outras esferas da vida social num processo de emancipação:

(...) é possível considerar a organização de empreendimentos solidários o início de revoluções locais, que mudam o relacionamento entre os cooperadores e destes com a família, vizinhos, autoridades públicas, religiosas, intelectuais etc. A cooperativa passa a ser um modelo de organização democrática e igualitária que contrasta com modelos hierárquicos e autoritários (...) (SINGER, 2000, p. 28).

⁷ A Cáritas Brasileira faz parte da Rede Caritas Internationalis, rede da Igreja Católica com sede em Roma. É uma entidade civil, assistencial e filantrópica, criada em 1956, vinculada à CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil.

⁸ A Fase (Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional) foi criada em 1961 por um grupo da Catholic Relief Services (CRS) do Brasil e pelo padre Edmund Leising, que na época era diretor Regional da Cáritas Brasileira em vários Estados. E tinha como objetivo reunir entidades isoladas, inter-relacionando-as em prol do bem estar comum.

Nesse sentido, as cooperativas autogestionárias são vistas como uma solução não-capitalista para o desemprego:

A massa dos socialmente excluídos teria uma oportunidade real de se inserir na economia (...) a partir de um novo setor econômico, formado por pequenas empresas e trabalhadores por conta própria, composto por ex-desempregados, que tenha um mercado protegido da competição externa para os seus produtos (SINGER, 1998, p. 122-139).

Continuando nesta linha de argumentação, Gaiger (2004) afirma que as relações sociais de produção desenvolvidas nesses empreendimentos são diferentes da forma assalariada, isso porque as práticas de autogestão e cooperação dão a esses empreendimentos uma natureza singular, pois modificam o princípio e a finalidade da extração do trabalho excedente; há uma unicidade entre a posse e o uso dos meios de produção através de práticas, como: propriedade social dos meios de produção; controle do empreendimento e poder de decisão pertencente à sociedade de trabalhadores em regime de paridade de direitos (um membro = um voto); gestão do empreendimento (organização do processo produtivo, estratégias econômicas, destino do excedente produzido) presa à comunidade de trabalho.

Assim,

... os empreendimentos solidários [são a] expressão de uma forma social de produção específica, contraposta à forma típica do capitalismo e, no entanto, com ela devendo conviver, para subsistir em formações históricas ditadas pelo modo de produção capitalista. Nos dias atuais, as inovações principais que a nova forma traz e mostra-se capaz de reproduzir concentram-se no âmbito das relações internas, dos vínculos mútuos que definem o processo social imediato de trabalho e de produção dos empreendimentos solidários. A economia solidária não reproduz em seu interior as relações capitalistas, no melhor dos casos as substitui por outras, mas tampouco elimina ou ameaça a reprodução da forma tipicamente capitalista... (p. 8-9).

Desse modo, tanto Singer quanto Gaiger acreditam na superação do capitalismo pelo empreendimento solidário, sendo que Gaiger ressalva o caráter ainda incompleto presente nas formas autogestionárias:

Poderíamos (...) pensar nas empresas autogestionárias presas a cadeias produtivas ou a contratos de terceirização, para concluir que esse déficit de autonomia atesta o caráter incompleto da emancipação do

trabalho solidário diante do predomínio do capital, seja na esfera da circulação e distribuição, seja na renovação contínua das forças produtivas (p. 9).

Outro argumento, que contesta as idéias de Singer e vai contra essa teorização, é defendido por Vainer (2000) que alega não ser possível construir um projeto de solidariedade social, uma alternativa à economia e às suas leis, nos marcos da economia capitalista. Condenando a expressão “economia solidária” como estritamente ideológica e destinada ao controle político dos miseráveis e afirmando que o cooperativismo só poderia escapar deste julgamento caso se transformasse numa “utopia experimental”, numa vivência mesmo que limitada no tempo e na qualidade daquilo que poderia ser outro mundo, sem pretender ser uma alternativa global ao projeto capitalista liberal.

É preciso considerar que nem todos os trabalhadores se inserem nesse modelo de empreendimento. Pesquisas empíricas demonstram diferenças significativas no envolvimento dos trabalhadores em experiências de trabalho cooperativo, seja vinculado diretamente a empresas, seja resultante de processos falimentares, seja organizado na perspectiva próxima à economia solidária. É importante notar que, com exceção das cooperativas populares organizadas por incubadoras universitárias ou Ongs com vínculos políticos explícitos, as cooperativas são organizadas com perspectivas bem pragmáticas, voltadas à resolução de questões prementes como a manutenção de empregos, o que atenua o ideário político de seus participantes. Assim como também devem ser considerados os distintos graus de envolvimento dos trabalhadores em uma cooperativa.

Vieitez e Dal Ri (2001), através de uma pesquisa em 19 empresas autogestionárias dos mais diferentes ramos industriais, apontam alguns problemas referentes à proposta que é vivenciada pelos trabalhadores, entre eles a contraposição de valores como ajuda mútua, solidariedade, planejamento social *versus* comportamentos e valores de assalariados, como, por exemplo, reivindicarem o pagamento de horas-extras; além disso, os conflitos entre trabalhadores e dirigentes não desaparecem, pelo contrário, é evidenciado pelo distanciamento dos trabalhadores nas questões de tomada de decisões e a partir da incorporação de valores como “todo mundo é dono igual”, novos conflitos surgem entre os próprios trabalhadores.

Maciel (2002), analisando o trabalho autogestionário em 5 empresas do setor-metal mecânico surgidas a partir de 1995, demonstra diferentes e até contraditórios significados para a principal característica evidenciada pelos trabalhadores sobre o seu trabalho que é “não temos patrão”. O primeiro deles refere-se ao sentimento de liberdade, de autonomia, de não subordinação, de independência em relação às regras mais rígidas presentes na organização do

trabalho de uma empresa comum; o segundo é o sentimento de propriedade individual, ou seja, já que ele é *o dono*, muitas vezes o sentimento de coletividade fica ameaçado; e, por último, a sensação de vulnerabilidade, pois não possui a Carteira de Trabalho e os conseqüentes benefícios por ela proporcionados.

Além disso, há a questão da hierarquia entre os trabalhadores e a direção, evidenciada pelos trabalhadores nas falas “eles e nós”. Os dirigentes fazem críticas ao comportamento dos trabalhadores, pois estes últimos não participam ativamente das assembléias e depois fazem *fofoca* pelos corredores causando vários conflitos, além disso, para os dirigentes, a não participação ativa dos trabalhadores nas tomadas de decisões da empresa é o reflexo do posicionamento “não querem responsabilidade, só querem saber do valor das retiradas”. Porém os trabalhadores depositam a responsabilidade no gerenciamento da empresa nas mãos da direção, pois sentem dificuldades nas questões que chamamos como “abstratas”, pois acham que não possuem formação educacional adequada para isso.

Num dos estudos sobre cooperativas autogestionárias, Holzmann (2001) evidencia conflitos entre os trabalhadores das duas cooperativas estudadas surgidas em 1984, principalmente quando as empresas retomam o crescimento econômico através da recuperação e aumento da clientela e com isso é necessária a entrada de novos membros na cooperativa chamados pelos sócios fundadores de “os novatos”. A principal questão nessa relação é o descomprometimento dos novatos com a empresa e a proposta de trabalho autogestionário, ou seja, os novatos não haviam participado da luta intensa para recuperar a empresa e não se adequavam aos valores de não subordinação trabalhadores-direção, sendo considerados indisciplinados e descompromissados com a produção e crescimento da empresa. Além disso, os novatos, como não compreendiam os princípios cooperativistas, sentiam-se lesados, pois trabalhavam sem a Carteira de Trabalho Assinada. Ao mesmo tempo, havia divergências entre os próprios sócios fundadores, já que alguns tinham cotas maiores que os outros e isto influenciava diretamente no valor das retiradas.

Lima (2005), entrevistando trabalhadores de 5 cooperativas de produção de calçados formadas por volta do ano de 1995 percebe que não há por parte de alguns cooperados um comprometimento com o empreendimento autogestionário e isto reflete na alta rotatividade nas cooperativas e acaba sendo um problema para a diretoria e para o próprio funcionamento da cooperativa, pois é preciso “mexer” com o dinheiro das cotas da cooperativa de forma geral.

Percebem-se problemas referentes à hierarquização entre os diferentes níveis de função na cooperativa, resultando em diferentes valores para remuneração do trabalho,

baseada principalmente na qualificação. A qualificação ou escolaridade dos cooperados também reflete na participação na tomada de decisões porque os trabalhadores que se sentem menos “preparados” não se integram nas questões da gerência do empreendimento.

Questões como baixos rendimentos mensais, desprovidos dos direitos previstos para os trabalhadores com Carteira Assinada, a falta de transparência na gestão e de canais de participação para os cooperados efetivamente gerirem a sua empresa são relatados no trabalho de Amorim (2003) ao estudar uma cooperativa de produção de jeans.

Os problemas, muitas vezes comuns entre todas as experiências autogestionárias, como, por exemplo: formação de hierarquias entre os trabalhadores; sentimento de precariedade devido à inexistência dos direitos trabalhistas; baixa participação no processo de tomada de decisões, etc; são inerentes à dificuldade da proposta autogestionária independentemente dos motivos pelos quais elas surgiram: empresas que faliram e foram recuperadas pelos trabalhadores; cooperativas que surgiram como resultado do processo de demissões e conseqüente terceirização do trabalho contando com o “incentivo” da empresa contratante; e finalmente como uma forma de organização para os desempregados de um determinado setor e que contou com o apoio de agentes externos, por exemplo, os sindicatos.

Rosenfield (2003), a partir de um estudo com trabalhadores de uma cooperativa organizada em uma fábrica recuperada, traça uma tipologia em relação à vivência dos trabalhadores no empreendimento cooperado e suas diferenças. Um primeiro grupo destacado é marcado pelo engajamento e “é composto pelos trabalhadores que possuem um projeto político claro e que vêm na autogestão uma perspectiva revolucionária de novas relações entre capital e trabalho. Possuem forte relação com o sindicalismo e ocupam algum tipo de posto eletivo na cooperativa”. O segundo grupo é marcado pela adesão e “é composto pelos trabalhadores que aderem integral ou parcialmente ao projeto de construção e consolidação de uma cooperativa autêntica (de acordo com os princípios da economia solidária). A adesão ao projeto tem caráter instrumental, mais que natureza ideológica. Ou seja, a cooperativa é uma alternativa concreta de geração de trabalho e renda, constituindo-se assim uma alternativa ao não-emprego”.

O terceiro grupo é marcado pelo recuo e “é composto pelos trabalhadores que ou são cooperados unicamente como forma de reaver as perdas com a falência da antiga empresa ou por absoluta falta de outra opção, sobretudo porque a cooperativa está longe de ser uma má alternativa. Eles têm um certo distanciamento das questões da cooperativa, mesmo que participem e votem nas assembleias”.

O próprio Singer reconhece a dificuldade de sua proposta. A forma de acabar com o capitalismo seria os trabalhadores terem a oportunidade de trabalhar como autônomos, coletiva (na forma de cooperativas) ou individualmente, mas reconhece que isso não é fácil e grande parte dos trabalhadores ainda prefere ser empregado:

Quantas vezes uma empresa vai à falência e se abre a possibilidade dos trabalhadores ficarem com ela e uma parte grande dos trabalhadores diz “não, eu não quero, eu quero o meu fundo trabalhista e quero ir embora porque eu não acredito na gestão coletiva, eu prefiro ser empregado, quero ter certeza dos meus direitos trabalhistas, do meu registro em carteira”. Embora ele saiba que é mínima a possibilidade dele conseguir outro emprego (SINGER, 2001, p. 57).

Assim é impossível afirmar que todos os trabalhadores que estão inseridos nas cooperativas autogestionárias estão envolvidos com seus princípios e compreendem o processo no qual estão inseridos. Disso resultam alguns problemas que permeiam este tipo de empreendimento, dentre eles podemos citar os direitos trabalhistas.

Nas palavras de Lima,

A percepção sobre a propriedade da empresa é restrita, apesar de estarem permanentemente sendo informados do caráter coletivo do empreendimento para efeito de despertar o envolvimento no trabalho. Entretanto dada a organização do trabalho não diferir da empresa tradicional fica difícil o trabalhador entender que a empresa é dele e que existe alguma vantagem nisso. Ou seja, além de não terem carteira assinada, o que para a cultura dos trabalhadores é um símbolo de inclusão social, as horas extras inexistem uma vez que têm que dar conta das encomendas e as licenças e outros benefícios dependem da existência de fundos de reservas previstos na legislação cooperativista, mas que dependem do funcionamento regular e relativamente estável das cooperativas. Como nem sempre isso acontece (mesmo com contratos de exclusividade com as empresas), o recebimento de alguns benefícios ficam adiados até a cooperativa “fazer caixa.

Além disso, no início das atividades de uma cooperativa originária de massa falida, as dívidas são grandes e por isso, torna-se inviável fazer provisionamento para os fundos de 13º salário, retiradas, férias e FGTS. Soma-se a isso o fato de que muitas vezes há funcionários assalariados nas cooperativas autogestionárias e os cooperados questionam-se das vantagens de “serem donos” do empreendimento solidário (LIMA, 2003, p. 16-17)

Isto porque, os direitos de trabalho sempre são evidenciados pelos trabalhadores, seja formais ou informais:

Há alguns indícios que nos permitem supor que as noções populares de contrato de trabalho ‘ideal’ são bastante influenciadas pela legislação do trabalho. Os cidadãos dos centros urbanos têm como parâmetro do ideal o contrato em carteira; alternativamente, e com mais intensidade sonha-se com um trabalho autônomo, mas quase nunca com um contrato de trabalho “informal”. O ideal varia entre a segurança do contrato de trabalho (cujos inconvenientes são os deveres a ele associados) e a liberdade do autônomo. (...) muitos contratos atípicos são percebidos como “aceitáveis” (...) (e) para ser “aceitável” é necessário possuir o mínimo de direitos, os quais são freqüentemente inspirados na legislação do trabalho, tais como 13º salário, vale-transporte e férias anuais (NORONHA, 2003, p. 111-129).

No Brasil, principalmente nos anos de 1990, com o afastamento do Estado da economia através da abertura do mercado à livre concorrência, da conseqüente falência e fechamento de unidades produtivas; do aumento do desemprego; de expansão do mercado de trabalho informal e da terceirização, as cooperativas (principalmente as cooperativas de trabalho) multiplicam-se e juntamente o debate sobre a possibilidade de geração de renda e trabalho sem estar vinculado ao mercado capitalista propriamente dito.

Segundo Quijano, num contexto de desemprego estrutural, resta aos trabalhadores:

1) serem submetidos a formas pré-salarias de exploração, mais perversas à medida que se apresentam como resultado das tendências e necessidades atuais do capitalismo; 2) recorrerem à “estratégias de sobrevivência” usando a lógica e mecanismos próprios do capitalismo e continuarem a reivindicar emprego assalariado e a lutarem por consegui-lo; e 3) finalmente, recorrerem de novo à prática da reciprocidade nas novas condições e com os instrumentos produzidos no capitalismo (2002, p.485).

E complementa:

(...) O recurso crescente à reciprocidade é uma nova tendência da resistência dos trabalhadores e implica a entrada de um outro momento do novo período histórico das experiências e dos conflitos sociais no capitalismo. Na verdade, são as necessidades materiais produzidas pelas tendências atuais do capitalismo e o conseqüente comportamento da realidade o que leva os trabalhadores a enfrentarem o fato de que, apenas na medida em que saiam e se libertem das regras do jogo do capitalismo e se exercitem em práticas sociais que os

conduzam à reapropriação do controle do seu trabalho, dos seus recursos e dos seus produtos, bem como de outras instâncias da sua existência social, poderão defender-se melhor do capital e, inclusive, poderão aproveitar as regras capitalistas do mercado (p. 486).

2 PRODUÇÃO FLEXÍVEL E SUBCONTRATAÇÃO: A INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES

O modelo de gestão da produção que podemos chamar de toyotismo ou modelo flexível apresenta características distintas da chamada Escola Científica de Gestão – Taylorismo/Fordismo, tendo como principal preocupação a diferenciação e a qualidade dos produtos.

O Toyotismo ganhou esse nome, já que foi nas fábricas da Toyota na década de 1970 que o novo modo de organização do trabalho e gestão da produção foi posto em prática. Isso porque, até metade dos anos 60, o mercado automobilístico japonês era irrisório e não condizia com a produção em série e a economia de escala nos moldes americanos. Assim, Ohno funda a Escola Japonesa de Gestão da Produção tendo como principal preocupação a diferenciação e a qualidade dos produtos.

Coriat (1993) afirma que a primeira mudança a fim de se atingir a diferenciação e qualidade na produção ocorreu na racionalização do trabalho:

(...) nos Estados Unidos, a via central foi a da parcealização e da repetitividade do trabalho (materializada pelos protocolos taylorizados do estudo do tempo e dos movimentos), enquanto meio principal de luta contra a resistência do sindicalismo de ofício à racionalização do trabalho, tudo culminando e traduzindo-se finalmente no grande conjunto de compromissos que constitui o *Job Control System*, no Japão, a via seguida partiu da des-especialização dos trabalhadores qualificados por meio da instalação de certa polivalência e plurifuncionalidade dos homens e das máquinas, concretizada pelas recomendações conjuntas de “liberalização” da produção, da “autonomação” e multifuncionalidade dos trabalhadores (p. 81).

Dessa forma, o controle do tempo e dos movimentos continua sob responsabilidade da empresa, porém não há mais a separação entre controle e execução, já que o conhecimento do processo de trabalho pelo trabalhador significa qualidade dos produtos em todas as suas etapas e também a redução dos custos e tempo, pois evita o retrabalho (chegar ao fim, ter que voltar para a linha de produção porque o produto apresenta problemas).

Esse modelo flexível, diferentemente do fordismo, proporciona às empresas produzir sob encomenda (*just in time*), e o uso da informatização e de novas tecnologias são capazes de permitir a mudança na configuração da linha de montagem, e conseqüentemente a diferenciação de modelos e a flexibilização da produção.

Para os trabalhadores as mudanças ocorridas nesse processo de flexibilização implica na redução do número de empregos, ou seja, apesar do toyotismo “pregar” que o trabalhador tem papel fundamental na produção, o método *just in time* também proporciona o “fim dos estoques” de efetivos. Sobre isso Coriat (1993, p. 84) escreve que:

(...) Ohno é, aliás, totalmente explícito a respeito desde ponto, principalmente quando afirma sobre o *just in time*: “O sistema de produção Toyota é um meio de fazer vir à tona o excesso de efetivos”, (Ohno, 1989:33), ou ainda: “Há dois modos de aumentar a produtividade, um é aumentar as quantidades produzidas, o outro é reduzir o pessoal da fabricação(...) (OHNO, p.71).

A informatização e o uso de tecnologias flexíveis ao proporcionarem mudanças nas configurações da linha de montagem acarretam o fechamento de postos de trabalho dentro da empresa e dificilmente se abrem novas vagas. E a redução da força de trabalho, o fim da especialização, e a valorização do conhecimento do trabalhador fazem com que o trabalho em grupo e/ou equipes produza muito mais, gerando um novo controle do trabalho que são as bonificações.

É importante acrescentar que se os efeitos gerados na sociedade pelo fordismo foi o consumo de massa, através da produção em massa. Os efeitos do toyotismo foi o nascimento de cadeias produtivas/subcontratadas, que se caracteriza pelo “sistema de fornecimento *Kan-Ban* (ou *just in time*), no qual os estoques são eliminados ou reduzidos substancialmente mediante entregas pelos fornecedores no local da produção, no exato momento da solicitação, e com as características específicas para a linha de produção” (CASTELLS, 1999, p. 178).

Coriat escreve que:

“(...) o exercício associado destas séries de inovações afeta e modifica em profundidade todas as dimensões da divisão do trabalho: iniciadas na ordem estrita da oficina, as mudanças vão, por contágios sucessivos, ganhar a divisão funcional do trabalho como a que separa e une o trabalho de empresas diferentes e autônomas. Assim, e esta é sem dúvida uma das características essenciais, um traço central da escola japonesa é que ela assegura a passagem de uma teoria da organização do trabalho para uma teoria da gestão da produção, desembocando ela própria (via as modalidades da coordenação interna) numa teoria da organização industrial” (p.88).

Podemos afirmar que entre todas as principais características⁹ e transformações no trabalho e na produção do modelo flexível japonês o que mais foi institucionalizado e posto em prática no Brasil foi o sistema de relações inter-empresas, que “são relações muito hierarquizadas entre as grandes empresas e as pequenas e médias. Há uma posição de subordinação destas últimas, que é institucionalizada por um “estatuto de dependência e fidelidade”, por níveis salariais diferentes e, também, por formas de contratação e qualificação de mão-de-obra diferentes e, muitas vezes, precárias. As grandes empresas buscam estender as práticas de *just in time* e qualidade total à parte de sua rede de fornecedores e de subcontratadas, a fim de garantir um fornecimento satisfatório de produtos e serviços. Há o estabelecimento de relações de parcerias mais estáveis, inclusive em programas de formação tecnológica e de treinamento; assim como também ocorre outro tipo de subcontratação de pequenas e microempresas extremamente precárias e instáveis.” (DRUCK, 1999, p. 93).

A subcontratação que se apresenta como parceria entre as empresas que prezam pela satisfação do cliente através da qualidade, produtividade e diferenciação total, geralmente é aplicada nos setores de alta tecnologia.

[Tais parcerias] foram particularmente relevantes nos setores de alta tecnologia, à medida que os custos de P&D aumentaram muito, e o acesso a informações privilegiadas tornou-se cada vez mais difícil em um setor em que a inovação representa a principal arma competitiva. O acesso a mercados e a recursos de capital é frequentemente trocado por tecnologia e conhecimentos industriais; em outros casos, duas ou mais empresas empregam esforços conjuntos para desenvolver um novo produto ou aperfeiçoar uma nova tecnologia, em geral sob o patrocínio de governos ou órgãos públicos (CASTELLS, 1999, p. 183-184).

Mas há casos em que a terceirização, ao invés de ser uma parceria entre as empresas, é apenas uma forma da grande empresa reduzir seus custos com mão-de-obra. Já que a possibilidade de fazer carreira dentro de uma empresa; a mão-de-obra mais qualificada; a organização do trabalho que busca na gestão a qualidade total e a participação do trabalhador são características das grandes empresas. Enquanto que a pequena e média que constitui a rede de subcontratação apresentam como característica a insegurança do posto de trabalho,

⁹ As principais características do modelo flexível japonês são: sistema de organização e gestão do trabalho (*just-in-time* e *kanban*); programa de qualidade total; instauração do trabalho em equipe; e sindicatos representantes de cada empresa.

inclusive com contratos irregulares, ou por tempo parcial, ocasional; condições precárias de trabalho; trabalhador menos qualificado; menos remunerado; etc.

O histórico das indústrias de confecções demonstra que, enquanto os outros ramos da produção industrial passaram pelas diversas etapas do processo de reestruturação produtiva, essa sempre conciliou o trabalho domiciliar que, no modelo toyotista, é pensada como uma inovação através das redes de subcontratação¹⁰.

Mas é preciso pensar quais são as características das indústrias de confecções que fazem com que, mesmo em 1846, quando foi criada a máquina de costura industrial, mantivessem o trabalho domiciliar ao invés de incorporarem os trabalhadores ao processo produtivo dentro da fábrica. Em primeiro lugar, o preço desse novo maquinário era relativamente baixo, o que possibilitava a sua compra pelas trabalhadoras em domicílio que assim poderiam conciliar a produção fabril e o trabalho doméstico. E, em segundo lugar, essa nova máquina de costura não necessitava de um espaço tecnicamente apropriado para ser instalada, logo, poderia funcionar em qualquer espaço de uma residência.

Mesmo nas primeiras décadas do século XX, quando o trabalho domiciliar começou a ser desvantajoso devido aos custos com transporte entre a indústria e a casa das costureiras; os atrasos na entrega; a má qualidade dos produtos; e o aumento nos custos da produção, o trabalho domiciliar não desapareceu. Isso porque a fase do processo produtivo da confecção investiu muito pouco nas inovações tecnológicas e priorizou a produção baseada no trabalho intensivo. Enquanto que as outras fases são realizadas pela indústria têxtil e conseqüentemente ao longo dos anos incorporou inovações tecnológicas e técnicas gerenciais modernas.

De acordo com Abreu (1986) a indústria de confecção, de forma geral, apresenta quatro características, são elas: reduzido impacto das inovações técnicas como um todo, pois há o predomínio do binômio máquina de costura/costureira; estrutura industrial altamente heterogênea, em relação ao tamanho das empresas e o tipo de produto que produzem; alta divisibilidade do processo de produção, porque os processos de criação e preparação podem estar separados da atividade de costura; e finalmente, a importância dos investimentos nas áreas de comercialização e *marketing* para o sucesso do empreendimento.

É importante considerar que essa dualidade entre inovação tecnológica na fábrica e trabalho intenso terceirizado em forma de trabalho a domicílio e atualmente também em

¹⁰ Entendemos por Trabalho Doméstico ou Trabalho Domiciliar a subcontratação de trabalhadores autônomos em geral, sem contrato formal, prática mais recorrente nas empresas dos setores mais tradicionais da produção industrial, como o setor têxtil e de confecção (DRUCK, 1999, p. 157).

forma de cooperativas, gera várias conseqüências, entre elas: na busca por redução de custos, há a difusão da terceirização para países ou regiões nas quais há mão-de-obra mais barata; como já foi dito anteriormente, na maioria das vezes só serve para precarizar o trabalho dos terceirizados, já que ele não “conta” com os benefícios trabalhistas que as grandes empresas oferecem; seu salário depende da demanda, que é controlada pela empresa; está sujeito a formas de gestão tayloristas/fordistas, etc.

Sobre isso, Lima (2002) escreve que:

O setor do vestuário que engloba confecções e calçados caracteriza-se pela heterogeneidade e diversidade de seus processos produtivos ditados pela sazonalidade da demanda. Em que pese as inovações tecnológicas, normalmente restritas a grandes unidades produtivas, a costura propriamente dita constitui-se em um “gargalo” de produção, exigindo a utilização de grandes contingentes de força de trabalho em razão da multiplicidade de tarefas exigidas conforme a peça realizada. Com isso, as grandes unidades fabris trabalham com produtos estandarizados, ficando as peças mais diversificadas e que exigem maior detalhamento com pequenas e médias unidades fabris, além de uma infinidade de ateliês domiciliares, que possibilitam a flexibilidade produtiva exigida pelo mercado e as variações da moda. (...) A subcontratação de trabalhadores domiciliares e facionistas que realizam tarefas específicas por encomendas é tradicional nesse ramo produtivo, sendo que o novo, se assim pode ser considerado, estaria na mobilidade espacial das grandes indústrias em busca de menores custos para atender a um mercado cada vez mais globalizado, assim como a utilização de formas de terceirização até então pouco usuais (p. 26).

Uma das características marcantes do setor têxtil brasileiro é a relação deste com o Estado ao longo de sua história. Esta relação sempre foi marcada por profundos incentivos, investimentos e proteções, como por exemplo, o estabelecimento de altas tarifas de importação; do sistema de cotas, e bem como da lei do similar nacional. Nesse sentido Cardoso (1997) afirma que “uma das políticas mais importantes do período de industrialização por substituição de importações foi, sem dúvida, o fechamento do mercado interno à competição internacional”.

Porém, a partir de 1990, com o processo de liberalização da economia, o Estado deixa de “proteger” o setor têxtil¹¹ e de confecção¹², reduzindo as tarifas sobre a importação desses produtos. Aliado a isso, o governo Collor também adota uma política cambial que favorece a

¹¹ O Setor Têxtil é formado pelos segmentos: fiação; tecelagem; malharia; e beneficiamento.

¹² O Setor de Confeccionados é composto pelos segmentos: vestuário; linha lar; meias e acessórios; e artigos técnicos e industriais.

importação e os efeitos dessa mudança são percebidos pelos resultados da Balança Comercial Têxtil, que a partir de 1995 apresenta um resultado deficitário devido ao aumento das importações de matérias-primas e manufaturados e à estabilidade das exportações.

TABELA 1: Saldo da Balança Comercial (em mil US\$)

SEGMENTOS	Fibras/Filamentos	Têxteis	Confeccionados	Total
1990	+29.915	+376.113	+368.339	+774.367
1995	-781.027	-230.208	+160.868	-850.367
2000	-697.773	-47.421	+361.184	-384.010
2001	-265.000	-20.646	+359.057	+73.411
2002	-204.700	-34.060	+390.823	+152.063
2003	-124.572	+202.790	+516.341	+594.559
2004	-65.830	+168.135	+554.883	+657.188

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2005)

É importante ressaltar que a crise deste setor não se deve somente à abertura comercial que favoreceu primeiramente à importação de insumos básicos e posteriormente dos artigos manufaturados. Houve também a partir de 1993 uma grave crise na produção do algodão nacional.

O algodão, que tem papel importante na cadeia produtiva têxtil brasileira, a partir de 1992/1993 teve uma queda drástica na sua produção, em 1996/1997 a produção chegou a atingir a metade da produção de 1990/1991 (IEL, 2000, p. 27-28).

A crise que atingiu o setor e alterou os resultados da Balança Comercial, que desde 1975 não apresentava déficits, também gerou conflitos entre os elos da cadeia têxtil e de confecção,

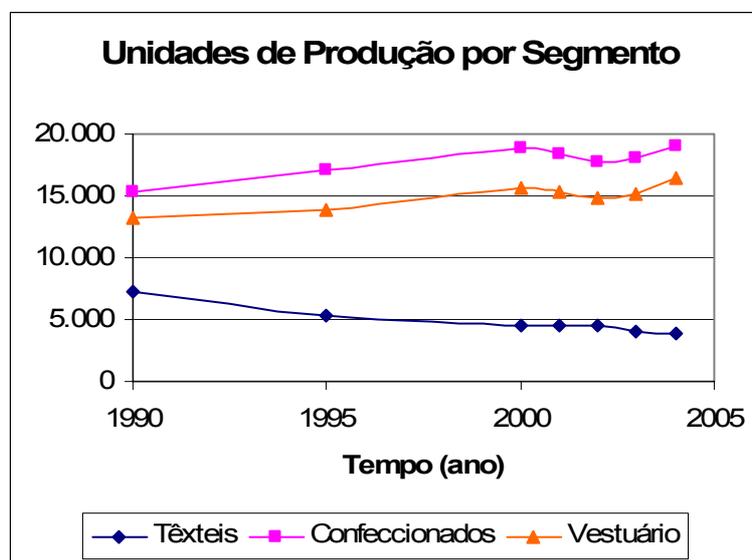
(...) O setor têxtil esteve próximo de uma guerra causada pela abertura de mercado. A desgravação tarifária colocou em campos antagônicos a indústria de confecções e a indústria têxtil. Os pleitos da primeira eram permitir a entrada de produto estrangeiro, alegando serem de “melhor preço e melhor qualidade”; os da segunda eram um desejo de retardar a desgravação aprazada (IEL, 2000, p. 218).

Mais tarde, quando a concorrência internacional atingiu também os elos intermediários e finais da Cadeia Têxtil e de Confecção, todos tiveram que se unir para tentar superar a crise do setor.

“Foi com a tarefa de representar, defender e promover os interesses do setor que a ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção – alterou seus estatutos formou um conselho administrativo e concentrou seus esforços em cinco áreas temáticas¹³, consideradas, segundo Josué Christiano Gomes da Silva, presidente do Conselho de Administração da ABIT, as de maior importância estratégica para o setor enfrentar com base sólida seus desafios internos e externos até 2007” (IEMI, 2005, p.15).

O fechamento de unidades de produção no segmento têxtil também foi resultado da crise que atingiu o setor, que passou de 7.244 unidades fabris em 1990 para 3.847 em 2004, uma redução de aproximadamente 47%. No setor de confecções, porém, houve um aumento de aproximadamente 24%, passando de 15.368 unidades fabris para 19.042 unidades. Como comprova o gráfico 1¹⁴:

GRÁFICO 1:



Fonte: Elaborado a partir dos dados fornecidos pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2005)

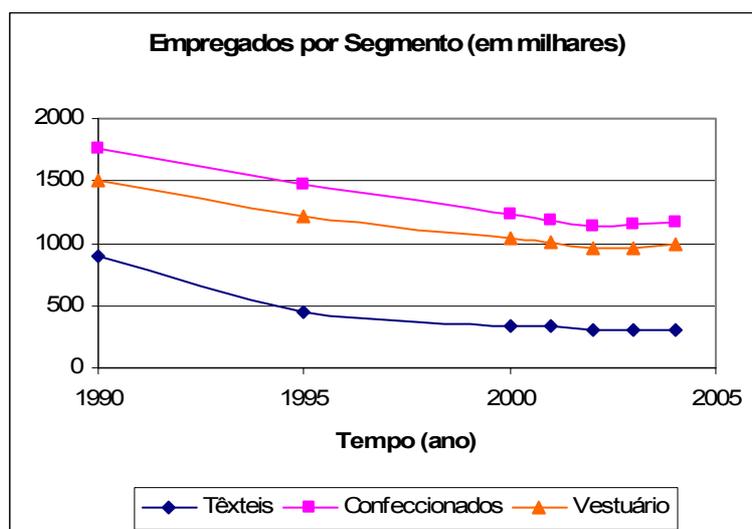
¹³ As cinco áreas temáticas de atuação da ABIT são: Comércio Exterior; Promoção das Marcas e Produtos Têxteis Brasileiros; Fortalecimento da Confecção Nacional; Negociações Internacionais; e Reforma Tributária para a Cadeia Têxtil.

¹⁴ Além das informações do Setor têxtil e de Confecção de forma geral; destacamos também os dados do segmento vestuário, que é o segmento de interesse da pesquisa.

Um outro efeito provocado principalmente após a abertura comercial foi a drástica diminuição no número de trabalhadores formais que este setor agrega. Segundo os dados do IEMI (2005), a redução ocorreu tanto no segmento têxtil como no de confeccionados, totalizando uma redução em cerca de 44% no número de trabalhadores empregados por este setor da economia, ou seja, de um total de quase 2 milhões e 650 mil trabalhadores em 1990, para aproximadamente 1 milhão e 500 empregados em 2004.

O Gráfico 2¹⁵ nos mostra a drástica redução no número de trabalhadores empregados pelos segmentos têxtil e confeccionado. Salientando que de acordo com os dados do IEMI (2005) o segmento têxtil empregava em 1990 aproximadamente 900 mil pessoas, e em 2004 passou a empregar somente cerca de 312 mil pessoas. E o setor de confecção, neste mesmo período, passou de aproximadamente 1 milhão e 800 mil pessoas empregadas para cerca de 1 milhão e 200 mil trabalhadores.

GRÁFICO 2:



Fonte: Elaborado a partir dos dados fornecidos pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2005)

Essas transformações que ocorreram no setor refletem as medidas que as empresas do setor têxtil e de confecção tiveram que adotar para se manterem “vivas” no mercado, ou seja, para evitarem a falência, e também conseguirem concorrer com outros mercados, aos quais foram expostas abruptamente.

¹⁵ Além das informações do Setor têxtil e de Confecção de forma geral; destacamos também os dados do segmento vestuário, que é o segmento de interesse da pesquisa.

Entre as principais medidas podemos apontar o “enxugamento” no número de funcionários, a fim de aumentar a produtividade e reduzir custos. O investimento na modernização das máquinas e dos equipamentos (caracterizados pelo atraso tecnológico) e também nas novas formas de gestão, para atingirem maior eficiência e melhorias no setor de qualidade, para, só assim, possibilitar novamente a conquista do mercado interno. É necessário também fazer investimentos na diferenciação de produtos, que possam favorecer a exportação dos produtos brasileiros e aumentar seu valor agregado. E, finalmente promover a terceirização da maioria das atividades do processo produtivo, prevalecendo apenas o *core business* sob responsabilidade direta da empresa.

Nota-se que as transformações ocorridas no setor têxtil e de confecção brasileiro, a partir de 1990, já haviam ocorrido em outros países a partir da década de 60. Quando o país foi exposto ao mercado competitivo e globalizado acabou sendo incorporado nas mudanças estruturais do setor em nível macro e isso acabou também se refletindo da mesma forma no plano micro, ou seja, dentro da própria estrutura da cadeia têxtil e de confecção brasileira.

Observa-se uma clara tendência das grandes empresas ocidentais no sentido de abandonarem a produção de *commodities* e, mantendo a liderança tecnológica e/ou mercadológica, passarem a organizadoras de cadeias produtivas através da terceirização da produção (MONTEIRO e SANTOS, 2002, p. 115).

A principal mudança é que as maiores empresas, ao estarem inseridas neste processo de integração com outras empresas, buscam sempre estar no lugar da ponta da cadeia, ou seja, concentrar-se nas atividades principais e no controle da cadeia produtiva através do investimento em design, marketing, desenvolvimento e gerenciamento da marca; terceirizando assim as atividades produtivas.

Desta forma, podemos afirmar que há dois tipos de empresas que estruturam, de forma geral, a cadeia têxtil e de confecção em nível mundial e em nível nacional. De um lado estão as empresas líderes da cadeia, que tem seu foco no cliente final através do gerenciando de marcas próprias e da subcontratação das atividades produtivas. De outro, empresas que se tornaram simples fornecedoras, e estão inseridas em “um processo de alinhamento dentro das cadeias produtivas e a ocupação de espaços que estão sendo criados pela desverticalização das empresas líderes ou pela própria dinâmica evolutiva da indústria” (FLEURY, 2001, p. 51). E complementa:

A Benetton foi provavelmente a primeira empresa cujo funcionamento ilustrou essa nova dinâmica: entender o que o cliente queria, transmitir rapidamente essa informação para trás, para um sistema produtivo flexível e eficiente, que respondia rapidamente às demandas identificadas (FLEURY, 2001, p. 38).

Para Gereffi (1997), as empresas voltadas para produtos de moda, como, por exemplo, Armani, Donna Karan, Ralph Lauren, Hugo Boss e Gucci, têm como foco de atividade o *design* de produtos caros e de qualidade superior, para um determinado tipo de cliente, o que faz com que os trabalhadores envolvidos no processo de criação sejam altamente qualificados. Enquanto o processo de produção é distribuído para diversas empresas terceirizadas ao redor do mundo, onde o trabalho é considerado precário devido aos baixos salários, à extensa jornada de trabalho, ao descumprimento da legislação trabalhista, à inexistência de sindicatos ou possibilidades de os trabalhadores se organizarem e reivindicarem melhores condições, e abusos por parte das chefias, como por exemplo, abusos sexuais.

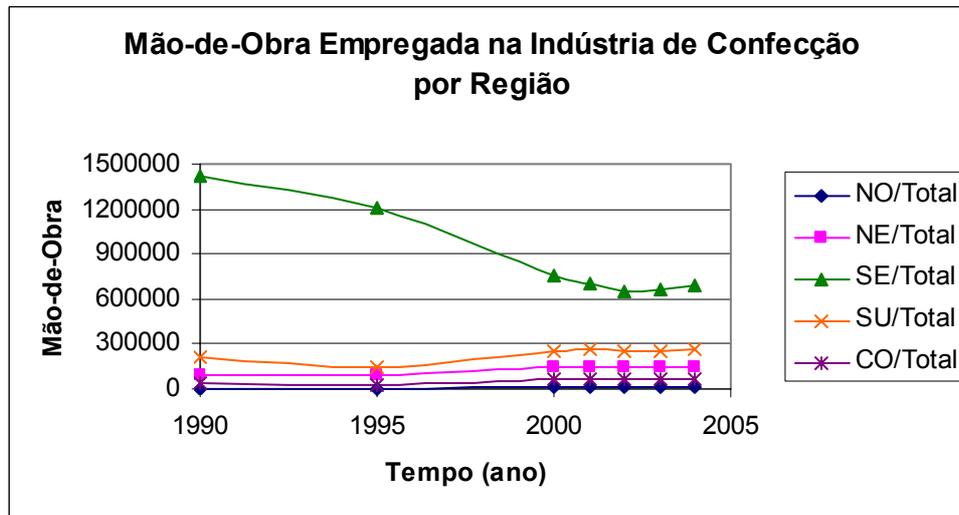
Nota-se que as empresas representantes do segundo grupo, que centralizam suas atividades principalmente na produção e prestação de serviços para as empresas líderes da cadeia, apresentam uma “relação de subordinação nas cadeias produtivas, sendo meras prestadoras de serviços” (MONTEIRO e SANTOS, 2002, p.132).

A meta do setor têxtil e de confecção no Brasil é inserir-se nessa nova lógica mundial, (justamente através da modernização do seu parque industrial), ou seja, investir em novas tecnologias e *design* a fim de agregar valor ao seu produto e investir cada vez mais nas exportações de produtos de marcas consagradas mundialmente ou investindo em canais de comercialização e distribuição.

Diante da nova divisão internacional do trabalho a partir da década de 1970, o Brasil passa a concentrar suas atividades produtivas na produção de bens e serviços de baixo valor agregado e pequeno conteúdo tecnológico, e isto acaba por precarizar as relações de trabalho, além de acirrar a competição interna através da chamada guerra fiscal, na qual empresas, principalmente as de uso intensivo de mão-de-obra como a têxtil e de confecção, migram das regiões mais desenvolvidas para as regiões onde há menores custos trabalhistas e tributários através da doação de terrenos, isenção fiscal, mão-de-obra subcontratada através das cooperativas formadas com o incentivo do próprio Estado, ou o trabalho a domicílio (ARAÚJO e AMORIM, 2000; LIMA, 2002; POCHMANN, 2004; LEITE, 2004).

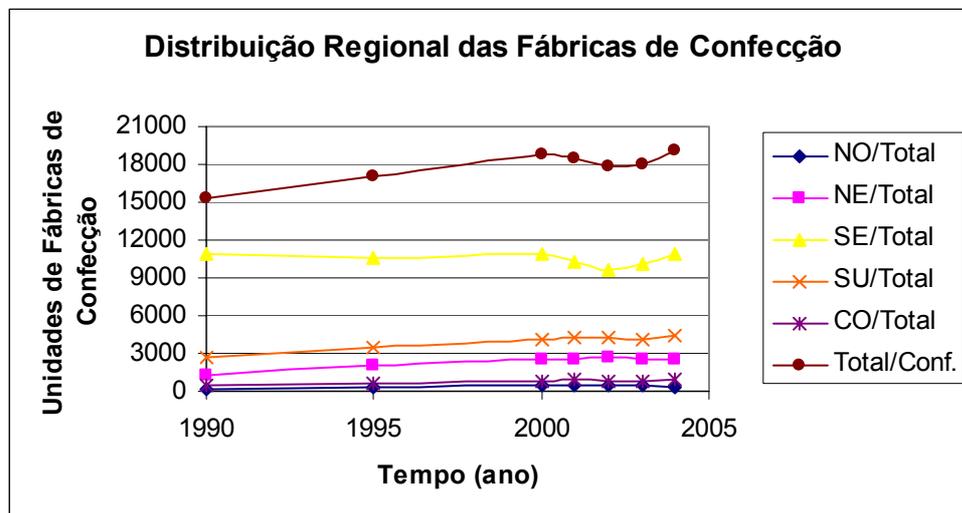
Os gráficos abaixo ilustram esta migração das indústrias e conseqüentemente dos empregos para as regiões com menores custos:

GRÁFICO 3:



Fonte: Elaborado a partir dos dados fornecidos pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2005)

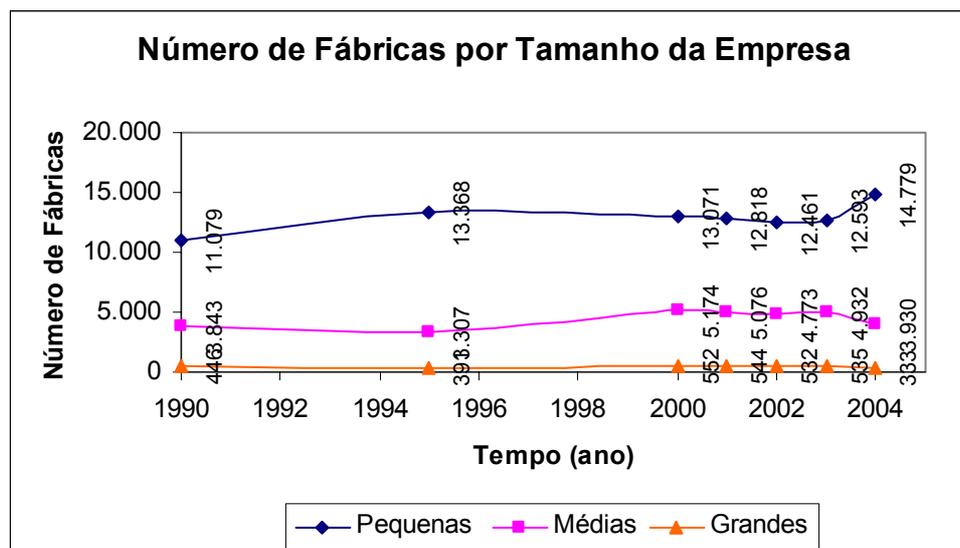
GRÁFICO 4:



Fonte: Elaborado a partir dos dados fornecidos pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2005)

Além dessa transformação na localidade da produção, verifica-se o aumento das pequenas e médias empresas, que trabalham como subcontratadas para as grandes empresas.

GRÁFICO 5:



Fonte: Elaborado a partir dos dados fornecidos pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2005)

A terceirização no processo de reestruturação da indústria têxtil é fundamental para a competitividade do setor, isso porque o maior concorrente são os produtos chineses, local onde o padrão de assalariamento¹⁶ é reconhecido por seus baixos salários, o que torna a China o maior exportador de produtos têxteis para o Brasil.

TABELA 2: ORIGEM DAS IMPORTAÇÕES

BLOCOS ECONÔMICOS	2001 US\$ mil	2002 US\$ mil	2003 US\$ mil	2004 US\$ mil
1-Ásia	<u>508.677</u>	<u>510.819</u>	<u>496.085</u>	<u>698.137</u>
China	91.217	93.666	152.674	251.113
2-Am. Latina	<u>281.954</u>	<u>189.567</u>	<u>183.013</u>	<u>250.778</u>
Mercosul	233.065	156.625	142.311	196.390
3-Am. do Norte	<u>144.973</u>	<u>115.862</u>	<u>169.991</u>	<u>223.348</u>
Estados Unidos	137.798	11.675	165.813	220.006
Total	1.232.686	1.033.424	1.061.722	1.422.229

Fonte: Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2005)

¹⁶ Klein (2002) reproduz alguns valores pagos e as horas trabalhadas pelos trabalhadores chineses nas fábricas subcontratadas por reconhecidas marcas americanas. O salário pago ao trabalhador chinês por hora varia de US\$0,13 à US\$0,28, enquanto a jornada semanal estende-se de 60 horas a 93 horas de trabalho variando de 6 a 7 dias por semana.

3 A FÁBRICA E A COOPERATIVA

3.1 A Jeans S.A

Fundada durante a década de 1950 e investindo em novas tecnologias para produzir mercadorias em larga escala e de qualidade, a Jeans S.A obteve entre os anos 1960 e 1970 a liderança do mercado interno de jeans com sua marca, inclusive ditando moda e impondo novos padrões de *design*. Este rápido desenvolvimento foi resultado de algumas importantes mudanças estruturais pela qual a empresa foi submetida. Em primeiro lugar, durante a década de 1960, a empresa, a fim de desenvolver mais a sua produção, alterou sua razão social passando a ser uma sociedade anônima. Em seguida (anos 1970) mudou a planta da sua fábrica da capital São Paulo e ampliou seu parque industrial para duas unidades localizadas no interior do estado.

Durante esses anos, o domínio desta empresa pode ser explicado, entre outros fatores, pela baixa concorrência do setor brasileiro, principalmente no tipo de produto que confeccionavam e, além disso, pela proteção do mercado brasileiro à concorrência internacional. Nesta fase, a fábrica era uma típica representante do modelo fordista de produção na qual todos os processos eram realizados no interior da própria fábrica; empregavam muita mão-de-obra (inclusive uma das justificativas para saírem da capital era a abundância de mão-de-obra, principalmente feminina que o interior do estado de São Paulo oferecia), pois nesta época seus custos não constituíam um problema para o desenvolvimento econômico da empresa.

No final da década de 1980 e, sobretudo, nos anos 1990, com a abertura do mercado às importações, a fase de crescimento da empresa cessa. A crise que se abateu sobre o setor com o início da importação de produtos confeccionados afeta brutalmente a empresa, que, em 1992, pede concordata.

A Jeans S.A teve uma redução nos seus quadros de funcionários passando de 3.000 trabalhadores para cerca de 200 trabalhadores no ano de 1996. As fábricas foram parcialmente desativadas, o serviço de costura terceirizado, e houve também o corte na produção para estancar o processo de banalização da marca, colocando no mercado novas etiquetas (REVISTA EXAME, junho de 2001).

Desta forma, a solução encontrada pela empresa, além de um corte profundo no quadro de funcionários, foi a mudança na estruturação do processo de produção através do

trabalho terceirizado em cooperativas, que foram criadas com o incentivo da própria Jeans S.A e formada por ex-funcionários.

Esta transformação ocorreu para modificar os custos fixos com a mão-de-obra em custos variáveis, principalmente por causa da sazonalidade/flutuações que ocorrem com a produção deste setor da economia. Assim, a configuração do processo produtivo atual da Jeans S.A mudou radicalmente, deixando de ser 100% produção interna nas suas unidades e passando a ter a seguinte estruturação de produção¹⁷:

- CORTE – 100% produção própria
- COSTURA (de um total de 300.000 min/dia de produção):

TABELA 3: Distribuição quantos mil/minutos de produção cada empresa costura por dia

CIDADE	MIL MINUTOS DIA DE PRODUÇÃO	NATUREZA DA EMPRESA
Avaré	100	Própria (filial)
Botucatu	75	Empresa Terceira
<u>Arandu</u>	<u>20</u>	<u>Cooperativa – Coopercaso</u>
Botucatu	25	Própria (matriz)
Botucatu	60	Cooperativa – “Cost” ¹⁸
Itapetininga	20	Empresa Terceira

Fonte: Elaborada a partir da entrevista

- LAVANDERIA: 70% produção própria
30% produção externa – 3 empresas terceiras
- ACABAMENTO: 100% cooperativa – “Acab” – (localizada na área da Jeans S.A, num prédio ao lado da produção).

Nota-se que no processo de costura, 42% da atividade é realizada pela própria empresa; 32% por empresas terceirizadas e, finalmente, cerca de 27% é feita através da terceirização em cooperativas de produção, entre elas a Coopercaso.

Uma das saídas encontradas pelo setor têxtil e de confecção para a superação da crise foi o investimento na atividade de exportação. As medidas tomadas pela empresa não poderiam ser diferentes. Com o objetivo de regularizar as flutuações do mercado interno e

¹⁷ Informações fornecida pelo gerente entrevistado.

¹⁸ A Cost, assim como a Coopercaso, é formada por ex-funcionários da Jeans S.A que foram demitidos.

garantir uma produção contínua através do ano, ela investiu na exportação de produtos. Ao inserir-se na lógica de um mercado globalizado e concorrencial, restou à Jeans S.A produzir calças jeans terceirizadas para marcas famosas e produzidas mundialmente.

Para produzir para a Levis americana, a empresa brasileira precisa seguir certos padrões de qualidade, inclusive condições de instalações e do trabalho pré-determinadas por ela, e, como a terceirização de alguns processos, entre eles a costura, não permitia de forma completa o controle sobre a qualidade e características do produto, a empresa resolveu “trazer de volta” para o seu controle uma das suas unidades que havia sido transformada em cooperativa, no caso, a matriz da Coopercaso¹⁹.

3.2 A Coopercaso

A Coopercaso surgiu entre os anos de 1996 e 1997, como resultado das demissões da empresa do setor de confecção de jeans e contava com quase 400 cooperados que, sem exceção, eram ex-funcionários recém demitidos.

A cooperativa chegou a funcionar em duas unidades de produção, em cidades vizinhas uma da outra. Uma das unidades funcionava no prédio da filial da Jeans S.A na cidade de Avaré, que foi cedido em regime de comodato²⁰ para a cooperativa recém formada.

Os cooperados continuaram realizando a mesma atividade produtiva²¹ que era feita anteriormente para a Jeans S.A quando ainda eram assalariados, com a diferença de que, além deste cliente “tão próximo”, a Coopercaso também integrava um projeto de rede de comércio justo internacional em convênio com a Holanda, chamado Solidaridad²². Tal projeto previa

¹⁹ Chamo de matriz da Coopercaso o prédio da filial da Jeans S.A em Avaré, que durante um tempo transformou-se em cooperativa (de 1996-97 até 2001). As atividades da Coopercaso continuaram, pois havia uma segunda unidade num prédio alugado na cidade vizinha, Arandu.

²⁰ De acordo com o código civil:

Art. 579: O comodato é o empréstimo gratuito de coisas não fungíveis*. Perfaz-se com a tradição** do objeto.

Art. 582: O comodatário é obrigado a conservar, como se sua própria fora, a coisa emprestada, não podendo usá-la senão de acordo com o contrato*** ou a natureza dela, sob pena de responder por perdas e danos (...).

* Não Fungível: que não pode ser substituída, é única.

Fungível: pode ser substituída por outra da mesma espécie e número.

**tradição é quando o objeto do contrato é entregue para a pessoa responsável por ele. Já a transcrição é quando o objeto do contrato só passa a ser de responsabilidade ou posse da pessoa a partir de quando a escritura (ou qualquer documento exigido por lei) é realizado. Ou seja, o caso do comodato, a partir do momento que o bem é emprestado, o comodatário (quem o recebeu) já é responsável por ele. Ser responsável significa ter obrigações como cuidar, usar para fim que foi determinado no contrato, etc. Quebradas essas obrigações, deve responder judicialmente por perdas e danos.

²¹ A atividade realizada pela cooperativa é a costura de calças jeans.

²² Solidaridad es una organización intereclesial de desarrollo para América Latina. Tiene ya tres décadas de estar organizando campañas educativas anuales en Holanda. Estas campañas tienen dos propósitos:

- realizar un trabajo conscientizador en las bases eclesiales holandesas sobre la situación de América Latina

que o algodão orgânico vindo de países da América Latina seria transformado em calças por processos de produção em cooperativas. Os produtos eram vendidos na Europa com o slogan: “feito sem exploração do trabalho”.

A filial da Coopercaso funcionava em um prédio alugado em Arandu e contava com um menor número de cooperados, cerca de 40. O conjunto de trabalhadores era formado por ex-desempregados da própria cidade, por jovens, que na Coopercaso tiveram sua primeira experiência de trabalho e, por ex-funcionários da Jeans S.A, que era o único cliente da cooperativa.

A partir de 2001, com o restabelecimento do setor têxtil e de confecção, a Jeans S.A “chamou de volta” para compor seus quadros todos os cooperados. A maioria aceitou voltar a trabalhar como assalariado e devolveu o prédio e o maquinário que estava emprestado. Desde então, a Coopercaso manteve suas atividades somente em Arandu, e aqueles que quiseram continuar a trabalhar como cooperados transferiram-se de Avaré para a cidade vizinha.

Em 2007, a cooperativa contava com cerca de 70 trabalhadores, a maioria mulheres, mas segundo os relatos, havia uma grande demanda na cidade para poder compor o quadro de associados da Coopercaso que, por razões de espaço, está na capacidade limite de trabalhadores. Para entendermos o porquê que uma experiência autogestionária de relativo sucesso²³ foi reconvertida em uma empresa nos moldes capitalistas, continuando com apenas uma de suas unidades autogestionária e como todo esse processo ocorreu e por que ocorreu, e também como as relações entre uma empresa de autogestão e uma empresa tradicional em

- recoger fondos para cofinanciar proyectos de desarrollo en la misma América Latina

La campaña se realiza en el mes de diciembre de cada año. Nuestro trabajo diario se efectua en cuatro áreas o rubros de incidência:

*Apoyo a proyectos de desarrollo propiamente tal:

Solidaridad cofinancia proyectos de desarrollo en regiones y rubros priorizados. Pulse aquí para ver los criterios de selección y algunos ejemplos de proyectos en los que participamos.

*Comercio justo:

En Holanda se venden diferentes productos 'justos', provenientes de América Latina. Solidaridad misma ha promovido la venta de café Max Havelaar y el banana Oké. En noviembre del año 2001 se lanzó al mercado holandés ropa justa, hecha de algodón orgánico, producido en el Perú, y confeccionada en México, Oaxaca, en las cooperativas de UCIRI, y en Brasil en *[Coopercaso]*. (grifo da autora)

*Intercambio sobre espiritualidad, cultura y economía:

Los programas diseñados en esta área parten del presupuesto de que en el proceso de globalización en que todos estamos inmersos, querámoslo o no, es necesario que juntos repensemos nuestros valores y convicciones heredadas. Y para que tenga algún efecto esta revisión, es necesario que la compartamos.

Promovemos el intercambio sobre los siguientes temas:

- Lectura intercultural de la biblia
- Concurso de ensayo sobre comercio justo.
- Espiritualidad indígena

*Cabildeo político.

Fonte: www.solidaridad.nl. Captado em 14 de Setembro de 2005.

²³ A Coopercaso nos primeiros anos era notícia em telejornais. Além disso, segundo um dos informantes, a Coopercaso foi a primeira cooperativa de produção reconhecida pela OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras.

seus vários aspectos são identificadas. Iremos, posteriormente, contrapor os pontos de vista da Coopercaso²⁴ e da grande empresa contratante, a Jeans S.A²⁵.

A cooperativa contava com cerca de 400 cooperados na sua primeira fase na cidade de Avaré (1996-7 a 2001) e cerca de 40 trabalhadores no surgimento da unidade de Arandu (em 2001), em 2007 contava com 68 sócios trabalhadores e nenhum trabalhador assalariado. Desses 68 cooperados, 11 são homens sendo dois mecânicos, um vigia noturno, e o restante trabalha como costureiros. Além disso, oito desses cooperados são ex-funcionários da Jeans S.A e cerca de 35 trabalhadores estão tendo na cooperativa a sua primeira experiência de trabalho. A escolaridade da maioria dos cooperados é o segundo grau completo, e não há nenhum trabalhador cursando alguma faculdade no momento.

Quanto à relação Coopercaso - Jeans S.A no que se refere ao montante da produção se estabelecia da seguinte maneira:

Como a gente tem um só cliente porque a gente é pequeno, então temos que estar sempre à disposição desse cliente. Se eu tenho dois clientes, por exemplo, uma empresa maior²⁶, que comporta dois clientes, então eu até posso chegar nesse meu cliente e falar: olha você quer x minutos, mas eu não vou poder fazer esse mês. Mas como a gente só tem um, então vou fazer um acordo com esse cliente porque assim dá pra suprir o que a gente pretende ter de retirada, pra suprir as despesas e pra isso a gente precisa de x minutos por dia. Então esse cliente supri a gente nesses minutos por dia e são esses minutos que são cobrados de nós.

Desse modo, como havia uma retirada fixa por mês definida de acordo com a função e produtividade do cooperado, o montante da produção era definido baseando-se no quanto os cooperados queriam ganhar, esse valor são os 100% que eles referem-se nas entrevistas. Para isso, o cálculo do montante da produção era feito da seguinte maneira:

A gente fala pras costureiras: pra gente produzir x dinheiro por dia, a gente precisa fazer x minutos, por exemplo, 25 mil minutos, daí todo mundo está de acordo? Só que pra fazer esses 25 mil minutos a gente precisa trabalhar 10 horas por dia, está todo mundo de acordo? Ou então às vezes esse cliente fala: olha eu preciso de 28 mil minutos, então a gente chega conversa e fala: podemos atender? Pra atender esses 28 mil minutos desse nosso único cliente é preciso trabalhar 11 horas, por exemplo. Está de acordo? Todo mundo está de acordo?

²⁴ Através da entrevista com a presidente da Coopercaso, realizada em Setembro de 2005.

²⁵ Através da entrevista com um dos gerentes da Jeans S.A, realizada em Novembro de 2005.

²⁶ Empresa maior: está se referindo ao número de células de produção.

Não havia um contrato que formalizasse este acordo, mas não era por isso que a relação Coopercaso – Jeans S.A poderia ser desfeita a qualquer momento. Pelo contrário, estava estabelecido que quando houvesse uma suspensão da produção a Jeans S.A teria que avisar a Coopercaso com 60 dias de antecedência, senão a empresa teria que pagar, pelo menos, o valor referente às despesas do mês da cooperativa. Mas segundo a presidente isto nunca ocorreu, pois a Coopercaso tem total liberdade em ir conversar e negociar com a Jeans S.A de modo que ninguém fique no prejuízo, afirma que “eles são cuidadosos com a gente também”.

Está se referindo às sazonalidades na produção deste setor, principalmente no final do ano, quando há queda na produção. E quando fala da Jeans S.A “ser cuidadosa” com a Coopercaso, é que mesmo nestes momentos, a Jeans S.A não corta as entregas para costura na cooperativa, mesmo se for poucos minutos, a Jeans S.A envia trabalho para a cooperativa costurar. “Eles mandam as linhas que quiserem, mandam tudo, inclusive o corte. É só mão de obra aqui, é uma cooperativa só de mão de obra”.

Em relação à Justiça do Trabalho, a cooperativa nunca sofreu nenhum processo, mas há um caso contra a Jeans S.A, que ocorreu quando a unidade de Avaré da cooperativa foi devolvida e retornou para o controle da empresa. A alegação era em relação aos direitos trabalhistas, que a pessoa queria receber da Jeans S.A, mas não houve ganho de causa pois, segundo a presidente, apesar da Jeans S.A ser cliente da Coopercaso, juridicamente estava reconhecido o trabalho cooperativo.

Nós tivemos um caso logo que fechou e a *Jeans S.A* retornou, mas tivemos sorte que ele entrou com a ação contra a *Jeans S.A*. Envolveu a gente porque ele era sócio. (...) Ele queria os direitos trabalhistas dele (...) ele não ganhou porque ele sabia a cooperativa como funcionava. (...) o que ele alegava era porque a *Jeans S.A* era um cliente. A *Jeans S.A* não vem aqui ditar as normas pra gente, tanto é que é raro a *Jeans S.A*... é mais a gente que vai lá do que eles vêm aqui.

Segundo a presidente, na primeira fase em Avaré, quando a cooperativa funcionava no prédio da Jeans S.A, a cooperativa se sentia um pouco mais sujeita a produzir para a empresa, pois as máquinas, os equipamentos e o frete pertenciam à empresa. Mas que agora, na unidade de Arandu, apesar da Jeans S.A emprestar algumas máquinas para que a cooperativa produza um modelo diferenciado, se a cooperativa quiser deixar de produzir para a Jeans S.A, ela

pode, pois “eles não estão dando nada pra gente a não ser o trabalho, como qualquer outra empresa pode fornecer”.

Afirma que na cooperativa havia 12 máquinas que pertenciam à Jeans S.A, de um total de cerca de 60 máquinas, mas isso não era impedimento para que em caso de optarem por um outro cliente a cooperativa fique impossibilitada de produzir: “a gente não sente a obrigação de ter que acatar a tudo que eles falam porque a gente deve alguma coisa”.

Continuando a comparação entre os dois períodos da cooperativa, o que deu mais autonomia aos cooperados na Coopercaso de Arandu foi o fato de ser um grupo pequeno. Pois quando a cooperativa funcionava também em Avaré, apesar de todos serem cooperados, quem administrava a empresa eram pessoas “mais capacitadas” que o restante dos trabalhadores e por isso, apesar de participarem das assembleias, as pessoas não entendiam o que era uma sociedade, apesar de alguns supervisores participarem das reuniões da diretoria (como era o caso da atual presidente da cooperativa), a administração e o funcionamento do empreendimento autogestionário era uma coisa distante da realidade deles. A vantagem de a Coopercaso ser um grupo pequeno é que “a gente vive mais próximo dos problemas, porque é pequeno, é mais fácil pra passar pros outros sócios”.

A cooperativa se mostrava viável economicamente, já que o patrimônio, que a Coopercaso adquiriu durante os três primeiros anos de funcionamento na cidade de Arandu, não foi atingido durante todo o funcionamento da cooperativa na sua primeira fase em Avaré. Em 2006 o Balanço Contábil da Coopercaso atingiu a marca de R\$146 mil em patrimônio ativo, totalizando entre ativos e passivos o valor de R\$247 mil.

Pensando a cooperativa como um negócio em expansão, a presidente afirma que a principal dificuldade é a falta de incentivos financeiros por parte do governo e diz que todos os bens que a Coopercaso adquire são pagos à prestação e que nunca precisaram fazer algum empréstimo.

A Coopercaso tem o plano um plano de expansão dos negócios, inclusive com o lançamento da sua própria marca (pois para a presidente fornecer só a mão-de-obra é muito competitivo), mas que para isso precisariam de um prédio novo, que é há muito tempo uma promessa da Prefeitura de Arandu. Ao mesmo tempo, sabem que não é somente a instalação física que limita o crescimento da cooperativa, mas sim a falta de capital para investir nas máquinas e equipamentos, além de gastos para o treinamento de mão-de-obra.

Compara as facilidades que o governo oferece para as empresas comuns no Programa Primeiro Emprego, e diz que a cooperativa não recebe nenhuma vantagem por estar oferecendo trabalho aos jovens da cidade, que na sua grande maioria tem sua primeira

experiência de trabalho fixo na Coopercaso (antes trabalhavam como doméstica ou na safra das colheitas da laranja).

Além disso, relata os gastos com treinamento, pois é preciso disponibilizar algum cooperado para treinar a mão-de-obra, há gastos com energia, há o desgaste das máquinas e, quando há uma vaga, geralmente aparecem três ou quatro pessoas pra preenchê-la, o que aumenta o custo ainda mais, além disso, não há garantia de que esta pessoa treinada irá se integrar à cooperativa como sócio, pois muitas não se adaptam ao trabalho.

Sobre a modernização das máquinas e a competitividade, a Coopercaso havia adquirido máquinas bem modernas durante a sua primeira fase, como, por exemplo, uma que prega bolso automaticamente e uma que fazia filigranas, mas tudo foi vendido para a Jeans S.A quando a cooperativa se desfez e voltou a ser filial da empresa. Mas a Coopercaso reconhece a necessidade de se investir em máquinas modernas, principalmente devido à concorrência dos produtos chineses que são produzidos em grande escala porque, entre outras coisas, utilizam máquinas modernas.

Para a presidente da cooperativa, não basta somente inovação maquinária para conseguir concorrer com a China, é preciso investir em treinamento da mão-de-obra, pois há muitas etapas do processo de costura que só podem ser feitos manualmente, e só haverá aumento na produtividade com o uso de mão-de-obra mais especializada e mais rápida.

A Coopercaso sempre produziu artigos jeans, principalmente calças. Na sua primeira fase havia vários clientes entre eles uma marca holandesa que se chamava *Quite* e que, segundo a presidente, vendia seus produtos com o slogan de Fundo Social, além da própria Jeans S.A, da TWR, entre outros.

Atualmente produz somente para a Jeans S.A. Mas como a empresa trabalha com sua marca própria e também como terceirizada para grandes marcas, como por exemplo, a Lee, a Levis do Brasil e a Levis americana, a Coopercaso acaba produzindo para todas essas marcas já que a Jeans S.A. terceiriza a costura para a cooperativa, com exceção dos produtos da Levis americana.

3.2.1 Coopercaso e as Outras Cooperativas

Como há outras cooperativas que também fornecem a mão-de-obra da costura para a Jeans S.A, a presidente considera que deveriam ser um pouco mais unidas, apesar de uma

delas²⁷, por ser maior, ter mais clientes além da Jeans S.A. Acredita que, se as cooperativas se unissem para negociar, poderiam alcançar um preço melhor para a costura.

A Coopercaso em 2006 recebeu a visita dos fiscais do trabalho, pois houve uma denúncia na Cooperativa Cost, sobre disfarçamento de mão-de-obra e problemas com o INSS e isso repercutiu para a Coopercaso, já que ambas cooperativas são formadas por ex-funcionários da Jeans S.A e prestam serviços de costura para ela. Mas a Coopercaso apresentou toda a documentação necessária e conversando com os cooperados constataram que estava tudo em ordem com a cooperativa:

Teve denúncias dos cooperados de lá e aí eles [os fiscais] começaram a baixar. Houve denúncias de que a Jeans S.A estava... como vou dizer? É como se ela estivesse fazendo uso da mão-de-obra indevidamente. (...) O estatuto é o mesmo, mas às vezes a maneira de dirigir a cooperativa é outra.

Comparando o trabalho autogestionário na Coopercaso na primeira fase e o atual na unidade de Arandu, a presidente afirma que, para evitar o desemprego, os trabalhadores optaram pelo trabalho na cooperativa, e que não adiantava mudar a organização do trabalho ou as funções das pessoas, o combinado era manter tudo como era na Jeans S.A, só alterando o regime jurídico, pois assim a renda mensal dos trabalhadores não iria sofrer nenhuma mudança. E só depois que estivesse tudo normalizado e tivessem passado os momentos de tensão, é que se pensaria na cooperativa e no cooperativismo em si e se verificassem que precisasse de alguma mudança na organização se faria.

Mas a Coopercaso em Avaré não funcionou tempo suficiente para pôr em prática alguma mudança na organização da empresa:

Foi até sugerido, mas ficou tudo como era mesmo. Só que eu falo isso que infelizmente a mágoa de qualquer outra organização é a ambição de algumas pessoas que dirigem. Não a ambição em poder aquisitivo, dinheiro. É o poder de mando.

A Coopercaso de Avaré se desfez, segundo a presidente, porque não estava rendendo o valor desejado pelos cooperados, que era pelo menos manter a renda que ganhavam como trabalhadores assalariados da empresa e o motivo da cooperativa não ser viável economicamente foi a má gestão. Primeiro porque havia muitas pessoas querendo mandar, tomando decisões sem consultar os cooperados, e se sentindo mais poderosas que o restante

²⁷ Cooperativa Cost, que tem mais de 100 cooperados e possuem grupos, ou seja, quatro células de produção.

dos trabalhadores não precisava seguir as normas da cooperativa, por exemplo, deixando o trabalho antes do final da jornada estabelecida, mas aos poucos os trabalhadores perceberam que não era deste modo que funcionava a gestão em uma cooperativa e as brigas pelo poder se tornaram freqüentes.

Segundo, porque, quem assumia a presidência achava que poderia administrar a empresa e com isso gerir os negócios da cooperativa, mesmo não tendo experiência no assunto. As pessoas confundiam a função de presidente com a função de administrador:

Teve pessoas que achava que tinha capacidade de gerir, por exemplo, o mecânico foi o presidente e achava que podia administrar. Então fazia a parte contábil, a parte de recursos humanos e não é assim.

Ainda sobre a relação Coopercaso – Jeans S.A, a presidente afirma que para a empresa contratante não há nenhuma diferença eles serem cooperativa ou não. E a relação que eles mantêm com a Jeans S.A seria a mesma se fosse com outra empresa, que é saber se a cooperativa pode produzir o montante que eles desejam, qual é o prazo, e qual é o valor. Além disso, não há qualquer constrangimento por parte da Jeans S.A que a Coopercaso arrume um outro cliente, desde que produza o que eles querem, como querem, e para o dia combinado:

Se eu tiver fazendo 25 mil minutos, como a gente se comprometeu, mas a empresa tem capacidade pra fazer 30 mil minutos e eu tiver fazendo 5 mil pra outro cliente, não interfere. (...) Se eu também não entregar no dia combinado ele não vai vir aqui e falar: porque você pegou outro cliente? Ele vai vir falar do produto dele.

A Coopercaso é vinculada à ANTEAG, OCESP e OCB, mas a presidente não sabe muita coisa a respeito desses vínculos, pois quem tratou desses assuntos foi o *Marcos*²⁸. Afirma que o que vêm são cobranças de taxas e que a cooperativa não paga nenhuma delas, pois não são obrigados a serem filiados: “Eu vou até pedir pro *Marcos* entrar no site deles e cancelar”.

3.2.2 Sobre a Presidente

A presidente trabalhou por 25 anos na Jeans S.A durante os anos 1982 a 1997, quando passou a ser trabalhadora cooperada. Exerceu várias funções na empresa, mas sempre com

²⁸ Era um dos gerentes da Jeans S.A, unidade de Avaré na época do surgimento da Coopercaso. Atualmente oferece cursos para outras cooperativas via ANTEAG (Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária).

funções de coordenação. Quando a Jeans S.A transformou-se em Cooper caso ela exercia a função de supervisora da produção e permaneceu na cooperativa nesta mesma função.

Durante a primeira fase da Cooper caso, nos primeiros anos de funcionamento, ela assumiu o cargo de vice-presidente, tornando-se presidente da Cooper caso desde o seu surgimento em Arandu, na verdade desde o surgimento se mantêm as mesmas pessoas na direção da Cooper caso.

Afirma que ela foi escolhida pelos trabalhadores, pois já tinha experiência e que por enquanto nunca falaram nada sobre ela deixar o cargo, porém ela não vê sua saída algum dia como problema, pois a função dela na cooperativa é administrar e ela recebe por isso e não para ser presidente. Perguntamos qual era o papel da presidente na cooperativa e ela aproveita e compara com a situação em Avaré:

Representar a cooperativa fora dela, só isso. E verificar se, por exemplo, foi determinado que não trabalhasse mais aos sábados, compete ao presidente, se o administrador obrigar a trabalhar no sábado o presidente vir interferir com o administrador: Olha o que a sociedade decidiu. Mas o administrador pode falar com o presidente: mas há necessidade para entregar para o cliente, resta ao presidente ficar do lado do administrador porque ficou decidido que não é pra trabalhar, mas é importante para a sociedade. Só que lá em Avaré não: o administrador decidia, o presidente dizia não.

Já a função da vice-presidente no trabalho é monitorar a produção, ou seja:

Ela introduz o modelo, vê questão de medida (...) Ela vai falar: esse modelo precisa de X pessoas, mas a gente não tem. Mas a gente precisa contratar mais, pegar temporário, então é aí onde a gente senta e conversa, por exemplo, decide que precisamos fazer hora-extra...

Com isso, perguntamos se esses trabalhadores temporários são assalariados ou ingressam na cooperativa como sócios, afirma que não existe sócio temporário e nem trabalhadores assalariados, que se a pessoa ingressou na cooperativa é pra ser sócio dela. E que é por isso que se vota a favor ou não das horas-extras, pois, se precisar de mais trabalhadores para a produção, novos sócios irão ingressar na Cooper caso.

3.3 Sobre o Trabalho na Cooperativa

As faltas são descontadas, apesar de que na maioria das vezes quando é algo grave, como caso de doença, por exemplo, não há o desconto referente a aquele dia na retirada. Já as licenças, como todos os cooperados são obrigados a contribuírem como trabalhador autônomo para o INSS (o valor que desejarem) para terem suas retiradas liberadas cada mês, quando há o afastamento por doença ou em caso de gravidez, o cooperado segue os trâmites formais via INSS.

Sobre o fluxo de pessoas na Coopercaso, houve em janeiro de 2007 a incorporação de cerca de 6 novos sócios, pois o volume da produção estava exigindo o cumprimento de muitas horas-extras e isto estava causando conflitos e cansaço excessivo aos trabalhadores. Apesar de a diretoria ter explicado que os valores nas retiradas poderiam diminuir, pois continuaria produzindo o mesmo montante só que as sobras deveriam ser divididas para mais gente, os cooperados votaram e aprovaram a incorporação dos novos membros.

A saída de sócios da Coopercaso é rara e quando ocorre é porque a pessoa foi procurar outro tipo de emprego, mas houve dois casos em que o trabalho do cooperado não atingia o esperado pelo grupo e que as pessoas se sentiram excluídas e saíram, sem precisar de votação para a expulsão.

A jornada de trabalho na Coopercaso se estende das 7h às 17h18 com uma hora e meia de almoço. Os cooperados optaram por terem a hora do almoço mais longa ao invés de alguma pausa para descanso no meio da jornada, estas pausas só ocorrem quando há horas-extras.

Devido às horas-extras os cooperados batem o cartão de ponto, pois a maioria dos conflitos ocorre porque alguns trabalhadores cumprem as horas-extras e outros não querem estender a jornada, para não cometerem nenhuma injustiça com quem trabalhou mais horas no mês, o uso do cartão de ponto é justificado.

As horas-extras são pagas através da incorporação de “pontos” no sistema de retiradas na qual cada função tem seu ganho. Sobre o sistema de retiradas a presidente explica:

Faz de conta que todas as costureiras ganham 500 reais, certo? Seriam 500 pontos, pra ela ganhar esse 500 pontos a gente tem que fazer X de produção, por exemplo, 1000 peças. Se ela fizer as 1000 peças, ela vai ganhar os 500 pontos dela, eu vou ganhar os meus 1000 pontos, o mecânico os seus 800 pontos e assim por diante. Se nós fizermos 1200 peças. Essas 200 peças significam 20% a mais, então ela vai ganhar mais 20 pontos, eu mais 20 pontos, e o mecânico 20 pontos a mais. É

como se valesse um real cada ponto e se ela trabalhar mais horas, cada hora que ela trabalhar vai aumentando os pontos dela.

Mesmo quando o cooperado não conseguiu atingir a sua meta de produção diária no horário de trabalho, o tempo a mais que ele permaneceu na fábrica é bonificado com as horas-extras. Apesar da presidente não concordar muito com esse sistema, a decisão foi votada em assembléia e a maioria votou a favor do pagamento da hora-extra nesse caso, isso porque uma máquina pode ter quebrado e por isso, o trabalho daquela pessoa ter atrasado.

Mas para mais uma vez não cometerem injustiças com quem produz mais, além da diferenciação nos valores das retiradas entre as diferentes funções²⁹, há também uma diferenciação para os cooperados mais produtivos dentro da mesma função:

A gente tem aqui 4 bolseiras. Uma faz 50, outra faz 45 e a outra faz 70, então aquela que faz 40 deveria trabalhar muito mais horas que aquela que faz 70. É nisso que às vezes eles não entendem, por isso que a gente ainda paga hora extra. Então o que a gente faz: aquele que produz 40 bolsos vai ganhar menos ponto que aquele que produz 45 e aquele que produz 45 vai ganhar menos ponto que aquele que faz 70.

Ainda sobre os valores das retiradas, a presidente nos relata um caso em que o valor fixado para as retiradas, baseado nas funções, foi questionado pelos cooperados e causou tumulto no interior da cooperativa, isto porque um grupo de cooperados foi até São Paulo para um encontro sobre autogestão no qual outras empresas autogestionárias participaram e descobriram, em conversas com outros trabalhadores, que havia cooperativas em que todos ganhavam igualmente e por isso o sistema de retiradas da Cooper caso estava errado, pois como era uma cooperativa, todos os trabalhadores deveriam ganhar igualmente.

Essas pessoas vieram desse encontro e fizeram o maior tumulto, tumultuaram. Você vai procurar saber o que aconteceu: porque as pessoas que conversaram com eles achavam que aqui tinha que ser todo mundo ganhando igual. Eles vieram de uma autogestão, onde era todo mundo só de uma função, por exemplo, eram só catadores de lixo.

Então todos eram catadores. Não é igual, porque todos tinham a mesma função: catador de lixo. Agora aqui não. Aqui tem a costureira, aqui tem o mecânico, tem o vigia, tem a qualidade, então não somos

²⁹ As diferentes funções que percebemos são: administração, mecânica, monitor, vigia, costureira. E o valor estipulado para a retirada fixa mensal é baseado nos valores do mercado. Não houve “abertura” para perguntarmos o valor pago para os administradores.

todos iguais, tem a faxineira. São as mesmas funções? Não. O catador, eles entregavam para uma outra empresa. Então lá nessa outra empresa tinha o seu gerente, o seu coordenador, o seu administrador e pagava pra eles (...)

Foi explicado e todos entenderam... Que a função era diferente. Por exemplo, se aqui fosse uma cooperativa só de costureira, então não ia ter eu, não iria ter a *supervisora*, não ia ter o mecânico, não ia ter ninguém, daí sim todos ganharem igual. Tanto é que se a gente trabalhar 20% a mais dos 100%, é 20% sobre o ganho do pagamento. Se der 20% menos de serviço, é 20% menos sobre o que cada um ganha.

Em relação às quotas do capital da Coopercaso, quem participou da primeira fase da cooperativa integralizou este valor nas quotas da Coopercaso Arandu. Segundo a presidente da cooperativa, desde que a cooperativa ficou produzindo em uma só unidade de produção, o capital só aumentou devido à aquisição de máquinas e equipamentos, mas afirma também que o sistema deles não segue os padrões das outras cooperativas, e explica:

A nossa quota está meio errado, mas o correto é assim: cada um que entra hoje na cooperativa ele tem que pagar a quota que todo mundo tem. Então se eu tenho 3 mil reais de quota, se você for entrar hoje na cooperativa você tem que pagar 3 mil reais. Então daí a gente pode fazer o quê? Descontar R\$50,00 que é o mínimo de você e eu vou cobrando de você o que a sociedade decidiu: R\$2,00, R\$0,50 por mês até integralizar os 3 mil. Isso pode levar 20, 30, 50 anos, esse é o correto.

Só há a cobrança destes R\$50,00 no primeiro mês de trabalho na cooperativa e o trabalhador não é obrigado a integralizar o valor da sua quota no mesmo valor dos outros cooperados, que podem já ter vindo com os valores das quotas da unidade de Avaré ou então ter ingressado na cooperativa desde a sua origem e ter no valor das suas quotas a integralização dos novos bens adquiridos ao longo do tempo de funcionamento. Sobre isso a presidente fala:

Mas também o fato da gente ter um capital maior não significa nada porque não influencia na retirada. Nem na retirada e nem no voto, o direito nosso é de um voto e não importa o capital.

Quando alguém deixa a cooperativa é feito um balanço no valor da quota da pessoa que saiu no qual se consideram os prejuízos ou os lucros do período que a pessoa participou

da cooperativa e contabiliza-se a depreciação dos equipamentos adquiridos. Este acerto pode levar de 1 a 2 anos para ser efetuado e a forma de pagamento é decidida em assembléia:

É feito uma assembléia e na assembléia os sócios decidem se vai pagar em três, duas ou uma vez. *É de acordo com as finanças da cooperativa?* Com as finanças mesmo, porque ninguém pagou à vista, tudo foi à prestação.

A Cooper caso todo mês separa uma porcentagem, para um fundo de reserva para manterem um dinheiro por sobreaviso, que seja pelo menos suficiente para pagar as contas do mês, caso a Jeans S.A por algum motivo suspenda a produção no mês e não encontrem outro cliente para substituir.

Se por algum motivo a cooperativa obtenha “lucro” no mês, do valor total dessa sobra, 10% é destinado para o Fundo de Reserva e 5% para Investimentos Sociais, por exemplo, financiamento para a participação em cursos ou congressos de interesse da cooperativa. Depois de algum tempo sem usar este Fundo de Reserva o dinheiro é distribuído entre os cooperados.

3.4 As Fases e Faces de uma Cooperativa Autogestionária

Há muitos fatores que sugerem que a relação entre a empresa autogestionária estudada e a grande empresa contratante apresenta várias dimensões, que às vezes não são somente conflitantes, mas antagônicas. Um dos aspectos importantes a se considerar são as diferentes explicações dadas para o surgimento da própria cooperativa. Neste caso, o discurso da presidente da cooperativa sugere que a idéia partiu dos funcionários mais esclarecidos e depois a idéia foi passada para a Jeans S.A que fecharia uma de suas unidades:

A cooperativa surgiu em 96. Começou assim, a gente era todos funcionários da *Jeans S.A*; e atravessando um período ruim, ela iria demitir todos os funcionários, uma medida dela. A partir disso, foi pensado numa solução, mais de trezentos funcionários iam ficar desempregados, pelo menos aqui em Avaré, então daí se criou a cooperativa. Onde todos eram empregados foi passado idéia de cooperativa; teve algumas pessoas que não aceitaram, não concordaram, então essas pessoas foram demitidas. Aliás, todos foram demitidos, só que, aqueles que aceitaram a idéia da cooperativa continuam como cooperativa, quem não quis foi buscar outro tipo de trabalho. Assim surgiu a Cooper caso em 96/97.

Continuando a conversa perguntamos como havia surgido a idéia da cooperativa,

As pessoas com um nível cultural mais elevado que trabalhava na empresa que buscou essa solução e um deles foi o *Marcos*, que na época era o gerente geral da *Jeans S.A* aqui em Avaré e através dele a gente chegou a esse conhecimento. Foi levado pra *Jeans S.A*; ela fez uma reunião com todo nível de chefia dela, e que ela chamava na época de o pilar da indústria, e junto com a gente levou essa idéia, até mesmo porque a gente precisava de um cliente, não era só virar uma cooperativa e tudo bem, precisava de um cliente. Então a *Jeans S.A* se propôs a isso também na época e nos ajudou bastante (Presidente da Coopercaso).

Segundo o gerente da empresa, porém, foi a crise que se abateu sobre o setor têxtil e de confecção que fez com que tivessem que reduzir seus custos com mão-de-obra, terceirizando a maior parte possível do seu processo produtivo para só assim poder concorrer com os produtos importados, e isto se deu com o incentivo por parte da empresa aos seus trabalhadores para formarem as cooperativas:

Com essa crise econômica, a empresa decidiu terceirizar tudo que foi possível. E nesse momento ela incentivou seus funcionários, seus ex-gerentes, seus ex-supervisores a montarem as cooperativas para continuarem produzindo naquele mesmo ramo de atividade que eles já conheciam. Nesse momento surgiu a *Coopercaso*, a *Cooperativa Cost*, a *Cooperativa Acab*. E nesse momento também a unidade de Avaré, também virou cooperativa. Então, a lavanderia também virou cooperativa, ou seja, a empresa ficou sendo somente o corte, que é a gestão da matéria-prima; todas as fases de produção eram terceirizadas; e ela só recebia a produção no final e tratava então da gestão da matéria-prima e da comercialização (Gerente da Jeans S.A).

Notamos que há uma diferença entre os dois discursos, para a presidente da Coopercaso a idéia da cooperativa parte dos trabalhadores que fazem a proposta para a Jeans S.A, enquanto o gerente da Jeans S.A deixa claro que a idéia de se montar a cooperativa é da própria empresa.

O mesmo conflito aconteceu em 2001, quando a matriz da cooperativa “volta a ser” filial da Jeans S.A, e somente a filial da Coopercaso ficou como uma empresa autogestionária. O discurso da presidente da cooperativa é que o prédio foi devolvido, mas como nem todos quiseram voltar a serem trabalhadores assalariados permaneceu a Coopercaso em Arandu. Ela

afirma que foi uma escolha pela autonomia, uma opção, uma adesão à filosofia do cooperativismo, já que os trabalhadores já conheciam o funcionamento de uma cooperativa:

A gente fala que a segunda fase da *Coopercaso* começou com pessoas conscientes do que queriam. Porque a primeira fase a gente saiu da empresa e montamos a *Coopercaso*, a gente não teve a opção. Ou a gente montaria a *Coopercaso* ou estaríamos todos desempregados. Então a gente ficou; não tínhamos opção. Aceitamos a cooperativa, porque ou está na rua ou é isso, não é verdade? Então se fosse bom cooperativa, ou não fosse bom; se era aquilo que a gente esperava ou não, a gente ia encarar. Agora na segunda fase a gente aceitou ficar na *Coopercaso* por conhecer o sistema e por opção. Não foi por falta de opção; por opção, aí a gente já tinha conhecido, fazia 6 anos de cooperativa, a gente já sabia mais ou menos qual era a filosofia de cooperativa, qual era a idéia de cooperativa, até onde a gente podia ir como cooperado. Então deu uma segurança maior de fazer uma escolha, ou voltar a ser um empregado com todos os direitos, garantias, 13º... ou continuar como cooperado, autônomo, dono do seu próprio nariz. Porque na verdade, não é porque a gente é cooperado que também a gente não tem regras, não tem compromisso, porque tem. Mas como cooperativa a gente pode ter um sonho maior, só isso (Presidente da *Coopercaso*).

Já para o gerente, manter uma das unidades como cooperativa e “trazer de volta” a outra para pertencer novamente à Jeans S.A, foi uma escolha estrutural, isto porque, a empresa começava a se recuperar através de contrato de exportação de produtos de uma famosa marca mundial de jeans, marca esta que faz exigências quanto ao modo de produção, condições de trabalho, instalações, etc. Isso somente a maior cooperativa, [que funcionava no prédio da antiga filial da empresa] oferecia. Quanto à permanência da menor unidade da *Coopercaso* na cidade vizinha, foi aceita por se tratar de uma unidade mais flexível.

Avaré, que era a maior cooperativa, que nós achávamos que nós estávamos perdendo flexibilidade de produção, nós fomos lá e buscamos e trouxemos ela como unidade nossa novamente, recontratamos todos os funcionários. A *Coopercaso* ficou sendo cooperativa por algumas razões: primeiro, porque é uma unidade pequena; e é uma unidade já flexível em termos de produção, pra vários tipos de produção, vários tipos de modelos e tudo o mais. Então, nós mantivemos ela como cooperativa, e todas as outras cooperativas nós trocamos.

E os produtos nos obrigaram a exercer uma influência muito maior dentro da cooperativa. Eu chegava na cooperativa e dizia: você precisa aumentar isso, você precisa diminuir isso, você precisa aumentar o seu

número de máquinas, precisa comprar aquilo lá, e praticamente a cooperativa estava se tornando uma filial da empresa, então isso começou a ficar um pouco perigoso também. Todas essas cooperativas e essas outras empresas, mesmo essas empresas privadas que trabalham conosco, nós cedemos os equipamentos; hoje a *Coopercaso*, mais ou menos 50% dos equipamentos são da *Jeans S.A* em números relativos. E a cooperativa, ela é muito boa para o cooperado, nós tratamos ela como uma empresa normal; o cooperado trabalha mais horas, menos horas conforme a assembléia deles.

E continua sua explicação:

Depois, porque que nós trouxemos *Avaré*³⁰, pra nossa rede, que era a maior unidade? Como nós entramos muito forte na exportação e os clientes de exportação nos exigem alguns..., termos, alguns compromissos em relação aos funcionários, alguns compromissos em relação à forma de pagamento da mão-de-obra; a forma de tratar a mão-de-obra e tudo o mais, então nós temos que adaptar as nossas fábricas. Para ter uma idéia, a *Coopercaso* hoje, não está preparada a fazer exportação; tanto que hoje pra aprovar produto de exportação lá, do nosso maior cliente de exportação, ele não iria permitir que seja produzido lá, porque a empresa não oferece condições para a exportação. Condições são..., eles não sabem costurar? Não, não é isso. Eles não sabem montar peças? Não é nada disso. Mas a condições física deles, eles não tem um sistema de hidrantes; eles não tem uma fábrica que tem corredores todos livres; eles não tem um refeitório próprio conforme as normas; e tudo o mais. Então, nós teríamos que começar a adaptar as fábricas e isso... se eu chegar pra você que é uma cooperativa, que tem o rendimento que é distribuído entre todos os cooperados, que não tem um caixa pra estar reservando pra investimentos e tudo o mais; chegar pra você e falar: você tem que construir um prédio novo, ou você tem que comprar isso ou você tem que mudar aquilo; tudo isso pra você vender uma parte da produção para nós (Gerente da *Jeans S.A*).

Além dessas diferentes visões a respeito das várias fases desde o surgimento da cooperativa, até sua permanência; há também outras facetas a que devemos atentar. As maiores delas dizem respeito ao processo de produção, e à escolha e permanência da *Jeans S.A* como sendo a única cliente da *Coopercaso*.

Em relação ao processo de produção, não houve mudanças do tipo de produto que se produz e nem mudanças no modo como se produz. Para o gerente, a principal mudança (na primeira fase da *Coopercaso* – entre 1996 e 2001) foi a do regime jurídico, pois os trabalhadores passaram de assalariados para trabalhadores associados, mas continuaram no

³⁰ Está se referindo à unidade de *Avaré* da *Coopercaso*.

mesmo prédio, produzindo as mesmas coisas, do mesmo modo, e respondendo para os mesmo gerentes e supervisores.

Quanto à relação atual entre a Coopercaso e a Jeans S.A, o gerente afirma que tudo que envolve a produção na Coopercaso é determinado por ele, desde o que é preciso comprar até quanto pode gastar no mês, etc. Faz questão de dizer que os cooperados são despreparados para gerirem uma empresa.

Para a presidente da cooperativa, o trabalho associado fez com que aumentasse ainda mais a responsabilidade, principalmente a partir de 2001, na segunda fase da Coopercaso. Uma vez que os cooperados são responsáveis por todo o processo de produção, passando da negociação com o cliente até as compras. Ao ser questionada se houve alguma mudança no processo de trabalho da época em que era assalariada e agora cooperada, afirma:

Na função da gente, na atividade da gente, não. Cada um ficou na cooperativa na função que já sabia. Aumentou assim, algumas outras responsabilidades que não tínhamos; por exemplo, de repente, temos que comprar máquinas, então não existe um setor de compras especializado nisso; então, como somos pequenos, assumimos algumas responsabilidades que não tínhamos, ou na *Jeans S.A* ou mesmo na primeira fase da Coopercaso. (...) Hoje somos nós quem programa tudo ali dentro; o que vai produzir, quanto vai gastar, como tem que ser. Então assumimos algumas responsabilidades. (...) A gente assume, conversa direto com o cliente, está sempre em contato com o cliente, então é assim (Presidente da Coopercaso).

Nota-se que uma das coisas que incomoda os cooperados é o fato da Jeans S.A ser a única cliente e as pessoas comentarem que eles eram empregados e agora continuam produzindo para ela. A presidente faz questão de dizer o porquê dessa relação exclusiva com a empresa contratante. A cooperativa possui somente uma célula de produção, o que impossibilita a produção de vários modelos diferentes ao mesmo tempo, para tanto seria preciso mudar todo o layout da fábrica e com isso perderiam uns dois ou três dias para "arrumar" a fábrica de um produto para outro.

Além disso, “A fábrica trabalha com um ótimo produto, ótimas linhas, quer dizer, o produto da Jeans S.A é bom em tudo, certo? E outro cliente às vezes trabalha com uma linha inferior, que arrebeta mais, tem que ficar ajeitando máquina, então se torna mais difícil, e a gente acaba perdendo” (Presidente da Cooperativa).

O fato de ter somente um cliente faz com que a cooperativa siga o calendário da empresa contratante,

A gente segue as férias do cliente. Do cliente porque é o único cliente nosso, por necessidade nossa, então a gente tem que estar no mesmo esquema que ele. Não que a gente não possa fazer as nossas férias; a gente pode chegar pro cliente e falar: olha, a partir do dia tal ao dia tal a gente está de férias. Não tem sentido porque daí o cliente fala, ele vende 15 mil minutos pra gente, como nós vamos fazer? Temos compromisso também (Presidente da Coopercaso).

Em contrapartida, a fábrica justifica o fato de ser o único cliente da Coopercaso, pois é a única empresa capaz de garantir a produção da cooperativa o ano todo, além disso, soma-se o fato de que quase 50% do maquinário da cooperativa lhe pertence:

Você pode dizer assim: e se ela quiser não trabalhar mais... Tudo bem, é um direito dela, mas toda empresa tem que ter uma certa amarração. Por que que o pessoal trabalha pra nós? Se nós pagamos R\$10 e às vezes o mercado, ele paga R\$20? Por quê? Porque nós garantimos o ano todo, a garantia da continuidade do trabalho. O cara paga R\$20, mas tem hoje, amanhã não tem; uns tem mais, outros tem menos. Então, na média, todos eles comprovam que pode até pagar um pouco menos, mas você ter a continuidade do trabalho ao longo do tempo é mais vantagem.

Ao questionarmos sobre o empréstimo de máquinas feito pela empresa, esta afirma que:

É uma forma de segurar também, é lógico, é lógico. Tem 50% do maquinário nosso lá; se elas dissessem assim: *Paulo*, eu não quero produzir mais pra você. Ah! Tudo bem, não quer mais? Então eu vou lá e pego minhas máquinas todas e aí não produzo pra mais ninguém (Gerente da Jeans S.A).

Portanto, para o fato de a empresa ser a única cliente da cooperativa, cada lado apresenta uma justificativa. A cooperativa afirma que é pelo fato de a empresa pagar mais, de respeitar os prazos, de oferecer bons materiais para o trabalho, e de ter somente uma célula de produção; isto quer dizer que é uma escolha da cooperativa. Já para a empresa isso ocorre porque ela garante trabalho e, conseqüentemente, renda para os cooperados o ano todo, ou seja, não há eventualidade. Sendo 50% do maquinário pertencente à Jeans S.A, “é uma forma de segurar também” (Gerente da Empresa).

Chama a atenção algumas características da autogestão da cooperativa:

a) Desenvolveu um sistema de retiradas de acordo com a importância da função que a pessoa exerce na cooperativa e ainda com base no que ela receberia no mercado. Este sistema serve de exemplo para outras cooperativas vinculadas à ANTEAG.

b) Os cooperados participam de congressos sobre autogestão, inclusive congresso internacional, como, por exemplo, o 1º Encontro Latino-Americano de Empresas Recuperadas, realizado em Caracas, de 27 a 29 de Outubro de 2005, no qual a presidente da Cooperacaso esteve presente e que reuniram representantes de 263 empresas autogeridas pelos seus trabalhadores, dos seguintes países: Argentina, Brasil, Equador, Peru, Paraguai, Uruguai, Venezuela.

c) A cooperativa possui planos de investir em um produto produzido com algodão orgânico que ganhará a marca da própria cooperativa. Os cooperados estão pensando em um novo público, aquele que se preocupa com o meio-ambiente, com a qualidade de vida, e com o trabalho “sem exploração”. Afirmam que, desse modo, é mais fácil conquistar o mercado, porém dependem da construção de um novo prédio, algo maior que proporcione a expansão da cooperativa.

Apesar da dependência da fábrica existe a tentativa de maior autonomia que, tentando negociar melhor preço para os seus produtos, segundo a direção da fábrica: “*Cooperacaso às vezes é meio... meio, vamos dizer assim, levar um pouquinho de vantagem de vez em quando, mas a gente tem que segurar bem ..., elas são mais complicadinhas pra negociar.*”

Portanto, como pudemos perceber, o trabalho em uma cooperativa autogestionária envolve muitas fases e facetas que devem ser consideradas antes de qualquer análise no sentido de condenar as cooperativas ou pensar um mundo mais igualitário e solidário com elas. Porém, constatando seu papel na reestruturação produtiva, de forma geral, principalmente como redutora dos custos com a mão-de-obra, o comentário preocupado do gerente comprova que há algo mais a ser conquistado pelas relações de produção autogestionárias:

As funcionárias da Cooperacaso lá [em Arandu], recebem muito para os padrões da cidade. A remuneração deles é muito grande para os padrões da região; você não tem nenhum outro emprego lá, que eles tiram o que tão tirando lá. Então, tem que cuidar disso, a industrialização... lá ainda a mão-de-obra não está tão organizada, porque o centro é pequenininho, não tem tanta influência; mas, na hora que Avaré começar a ser um centro um pouquinho maior, começar a ter uma importância cada vez maior, vai dar problema (Gerente da Jeans S.A).

4 OS TRABALHADORES E A OPÇÃO PELA COOPERATIVA

Foram entrevistadas treze mulheres e três homens, com idades que variam dos 19 anos aos 46 anos. Em relação ao estado civil dos entrevistados, 7 deles possuem um companheiro ou marido; 1 é separado ou divorciado; 7 são solteiros; e 1 é viúvo.

Dos dezesseis trabalhadores entrevistados, nove pessoas tinham o segundo grau completo. É importante notar que para os entrevistados que não ingressaram ou não terminaram o segundo grau, ao serem questionados se teriam vontade de continuar e/ou terminar os estudos, a maioria respondeu que não há tempo, já que o trabalho na cooperativa os ocupa demais e, com as horas-extras que precisam cumprir, não podem assumir um compromisso depois do horário de trabalho.

Daqueles que disseram que gostariam de fazer uma faculdade, revelaram que a carreira que gostariam de seguir não têm nenhuma ligação com o trabalho na cooperativa, afinal eles são donos e poderiam cursar algo relacionado ao seu empreendimento, como, por exemplo, um curso superior de administração, mas ao contrário escolheriam carreiras como a psicologia, o direito, a medicina veterinária e informática.

A retirada mensal do trabalho dos cooperados (apesar de variar mês a mês), para a maioria dos entrevistados é de até 3 salários mínimos; considerando a diferenciação de rendimentos de acordo com a função que o cooperado executa. Dois dos entrevistados, que não exercem nenhuma função na costura, como os demais, ganham por mês o valor referente a 6 a 9 salários mínimos, um como supervisor e outro como mecânico.

Estão na cooperativa em torno de 2 a 5 anos, mas somente três fazem parte da diretoria como membros do Conselho Administrativo. As atividades referentes ao Conselho Administrativo são formais. Na verdade, as reuniões sempre são feitas com todos os cooperados, já que, segundo os depoimentos, a cooperativa é pequena e não convém fazer reuniões separadas. Porém foi dito que há uma decisão na qual o conselho realmente exerce sua função, e refere-se à expulsão ou não de algum membro da cooperativa.

Os membros do conselho são renovados de dois em dois anos, mas há casos em que as pessoas continuam no cargo sem a rotatividade prevista. Para fazer parte do conselho, na maioria das vezes, os membros são convidados pela diretoria.

É importante notar que, em conversa informal com a presidente durante uma das visitas, ela afirmou que o estatuto da cooperativa é antigo e que realmente precisa de mudanças, já que a cooperativa continua com o mesmo estatuto de quando surgiu, e tratava-se

de uma situação totalmente diversa da atual, pra começar a diferença gritante no número de cooperados (de 400 para cerca de 70), afirma que *o estatuto precisa urgentemente de mudanças, pois numa cooperativa na qual há 60 membros, como poderia ter 40 pessoas nos conselhos?*

4.1 Emprego Anterior

A maioria dos entrevistados possuía carteira de trabalho assinada no emprego anterior e gozavam de todos os direitos que ela proporciona. Apenas três não tinham carteira de trabalho, ou porque estavam em período de experiência, ou porque fizeram um acordo para poderem continuar a receber o seguro-desemprego, além disso, três nunca haviam trabalhado anteriormente.

O histórico do emprego anterior ao trabalho na cooperativa, apesar de ser diversificado³¹, aponta para experiência com confecção, na própria Jeans S.A (três cooperados) ou em pequenas fábricas de confecções da cidade (quatro cooperados).

Maria trabalhou entre os anos de 1987 até o finalzinho de 2002, como funcionária assalariada da Jeans S.A, inclusive durante os cinco anos (1996 a 2001) em que a filial da empresa transformou-se na matriz da Cooper caso, ela foi a única que continuou na planta da fábrica sem ser cooperada, exercendo a função de supervisora da qualidade para a Jeans S.A. Ela conta que a cooperativa contava com sua própria supervisora da qualidade, e que por esse motivo, às vezes, havia alguns atritos entre ela, que supervisionava a qualidade pela empresa contratante e a cooperada, encarregada de supervisionar a qualidade pela Cooper caso.

Conta que saiu da Jeans S.A, pois queria reformar a casa em que morava e para isso precisaria do seu Fundo de Garantia e, num acordo, conseguiu ser demitida. Mas não ficou muito tempo desempregada, logo surgiu a vaga de supervisora da qualidade na Cooper caso em 2002/2003 e ficou sabendo dessa oportunidade por meio de conhecidos e da própria irmã que já trabalhava na Cooper caso, e é vice-presidente da cooperativa.

Ao ser questionada se na cooperativa continuava a ter alguém que supervisiona a qualidade pela Jeans S.A, ela respondeu:

Não tem ninguém da *Jeans S.A* aqui dentro porque como a gerente da qualidade da fábrica conhece muito o meu trabalho, então acha que

³¹ De um total de 16 entrevistados: duas pessoas trabalhavam anteriormente na roça nas colheitas de laranja e banana, três pessoas em atividades relacionadas ao comércio, somente uma na indústria sem ser de confecção, e três cooperados estão tendo na cooperativa a sua primeira experiência de trabalho.

não tem necessidade de pôr alguém aqui dentro. Porque todas as cooperativas que faz pra *Jeans S.A* têm uma pessoa dela, pra olhar a qualidade (Maria, 39 anos, supervisora da qualidade).

Cláudia conta que no emprego anterior já trabalhava como costureira numa “fabriquinha” de confecções de jeans, na própria cidade de Arandu. E relata a precariedade no seu dia-a-dia de trabalho:

A cobrança. A cobrança quase que impossível em cima daquilo que não tinha condições de se tirar. Sete funcionários e uma cobrança muito grande, que tinha que sair tantas peças com muito pouco funcionário. Era pouco funcionário pra muito serviço; o pior desse serviço era isso.

Eles colocavam pra gente assim: se sair o corte até tal dia vocês têm pagamento, senão vocês não têm pagamento; a gente sabia que a gente não ia conseguir. A gente trabalhava até 10 horas, 11 horas da noite, aos sábados tentando aquilo, mas...

AP: Se não cumprisse a meta não tinha salário?

Não tinha pagamento.

AP: Nem uma parte, por aquilo que vocês produziram?

Nem uma parte. Era desse jeito: ou vocês “tiram”, ou não paga.

AP: E essa fábrica tinha uma marca própria ou não, ela também trabalhava pra outra?

Não. Ela trabalhava pra outra³² (Cláudia, 32 anos, costureira).

Outros trabalhadores, que trabalhavam nessas pequenas fábricas de costura em Arandu ou em Avaré, relatam a precariedade do seu trabalho anterior quando afirmam que não havia transporte, não recebiam pelas horas-extras que realizavam, havia atrasos no pagamento, além do relato das empresas que fechavam e os deixavam sem trabalho do dia para noite.

Carlos trabalhou na *Jeans S.A* desde os anos 70, e acompanhou toda a crise na empresa que culminou no surgimento da *Coopercaso* em 1996. Trabalhou como cooperado por 6 anos; logo depois, segundo seu próprio depoimento, “surgiu a oportunidade da *Jeans S.A* contratar novamente, todo mundo aceitou correndo”, isso porque a renda dos trabalhadores não estava atingindo o valor mínimo de retirada estabelecido para cada função. Somente em 2003 é que voltou para a cooperativa, segundo ele, o motivo da volta ao trabalho cooperado foi a oportunidade de ganhar mais, já que o que ele ganha na cooperativa é mais ou menos igual ao salário que recebia na *Jeans S.A*, só que na *Coopercaso* ele tem a oportunidade de ganhar de acordo com o que eles produzirem naquele mês.

³² A entrevistada não conseguiu lembrar qual era o nome da marca, que ela inclusive costurava na etiqueta da calça.

Por este motivo, faz uma avaliação não só da diferenciação do trabalho anterior assalariado, mas também da experiência cooperativa da Coopercaso na sua primeira fase,

Eu não sei se é pelo motivo que era grande demais que todo mundo queria mandar ou ser dono. Porque aí eu não faço porque você não faz, então... Não que era ruim, foi uma época... foi bom pra gente pelo seguinte: a *Jeans S.A* já não estava bem, aí a saída foi essa. Então quer dizer, nós mantivemos o nosso trabalho, não foi o 100%; eu me recordo, acho que foi uma ou duas vezes só 100%, porque eu não sei se você sabe, a gente tem uma diferença de salário aqui, então eu acho que foi umas duas vezes que atingiu o 100% lá, mas não foi ruim (Carlos, 46 anos, mecânico).

4.2 O Ingresso na Cooperativa

É grande a procura para conseguir trabalho na Coopercaso e a maioria conseguiu associar-se à cooperativa, pois tinha algum membro da família (irmã, cunhada) e/ou amigos que já trabalhavam na cooperativa e os avisaram da vaga ou intercederam por eles junto à diretoria da Coopercaso.

Eu soube pela minha irmã. Ela já trabalhava aqui, aí ela ligou para a presidente, que eu ia sair de lá³³ e que eu tava querendo alguma coisa aqui. Eu me interessei, aqui é um ótimo lugar de trabalho (Costureira, 22 anos).

Quando a fábrica retomou o prédio da unidade de Avaré, restou à cooperativa somente a unidade da cidade de Arandu e, como a grande maioria dos cooperados retornou ao trabalho assalariado como funcionário da empresa, a presidente e a vice-presidente da Coopercaso foram atrás de novos cooperados numa “fabriquinha” de confecções da cidade, que já estava por falir. Desse modo, o convite para associar-se à cooperativa foi aceito por algumas pessoas, que inclusive permanecem na cooperativa até hoje.

Com a saída do único mecânico da Coopercaso, a presidente e a vice-presidente pediram para um dos gerentes da *Jeans S.A* que ele cedesse algum mecânico da fábrica para resolver uns problemas pontuais nas máquinas da cooperativa. Depois disso, também pediram

³³ Trabalhava como atendente em um pequeno supermercado. Não tinha experiência com a costura e a cooperativa oferecia um curso de 15 dias para que as pessoas aprendessem a costurar. Este curso é realizado na própria cooperativa e alguma costureira vai ensinar, mas quem aprova ou não é a Irene, vice-presidente da Coopercaso.

para que ele liberasse um dos mecânicos para que a Cooper caso fizesse o convite, que foi aceito.

4.3 A Opção pelo Trabalho na Cooperativa

A cooperativa garante trabalho e uma renda relativamente alta para os padrões da cidade na qual está instalada. Segundo informações do IBGE, Arandu possui uma população estimada (em 2007) de 6.011 habitantes. Sua Estrutura Empresarial (em 2004) apresenta um total de 7 indústrias (todas de transformação).

O rendimento nominal médio mensal³⁴ na cidade de Arandu, segundo o censo de 2000, é de aproximadamente R\$369,00; sendo que para os homens o valor da renda mensal é cerca de R\$423,00; e para as mulheres a renda mensal é aproximadamente R\$283,00. Estes valores, comparados com o valor do salário mínimo da época, que era R\$151,00, demonstram que a maioria da população da cidade tinha uma renda mensal um pouco maior que 2 salários mínimos.

Os associados da Cooper caso, nas suas retiradas mensais, atingem valores que vão de R\$600,00 a até R\$3.200, lembrando que esses valores variam de mês a mês segundo a produção. A renda auferida foi um dos motivos principais que fizeram com que os trabalhadores participassem da cooperativa. Primeiro porque a cidade não oferece muitas opções de emprego, e as outras opções de trabalho na cidade de Arandu são o trabalho na roça ou de empregada doméstica.

Eu acredito... eu não tenho assim um motivo. Nunca parei pra pensar porque será? [que optou pelo trabalho na cooperativa], porque não fui querer, eu acho que é uma falta de opção; você acaba encontrando na cooperativa a opção. Aqui em Arandu não tem opção; pra todo lado que você corre pra procurar trabalho é aqui, não tem outro, ou então é Avaré, mas a gente que tem filho pequeno não pode sair daqui [de Arandu].

É uma combinação de tudo: você ganha bem, você está perto de casa, e fazendo o que você gosta de fazer (Costureira, 32 anos).

³⁴ Rendimento Nominal Mensal, segundo o IBGE, é a soma do rendimento mensal de trabalho, com o rendimento proveniente de outras fontes (pensões, aluguéis, aposentadorias, mesadas, renda mínima, bolsa-escola, seguro desemprego, abono) das pessoas de 10 ou mais anos de idade. Fonte: www.ibge.gov.br/cidadesat. Captado em: 04 de Outubro de 2007.

Na cooperativa, também os trabalhadores têm a oportunidade de ganhar dependendo do quanto produzem, ou seja, todos trabalham bastante para produzirem muito e receber mais no final de cada mês.

Porque eu acho que a gente como sócio é melhor. Porque você tem que se empenhar no que faz, porque o que faz dá o melhor de si, é pra todo mundo no final do mês. Então, que eu ouvia a Márcia³⁵ e a Irene³⁶ falando; e eu via o pessoal de Avaré, porque eu trabalhava lá³⁷, então eu optei pela cooperativa.

(...) Porque todo mundo sofre e todo mundo depende daquilo; então todo mundo, um ajuda o outro. Eu sou da qualidade, mas eu não só olho a qualidade, eu faço várias coisas, eu ajudo. Como a Márcia ajuda, a Irene ajuda que também não é o trabalho delas ficar vendo conta [está se referindo ao montante da produção diária] e elas ficam. Porque como é todo mundo sócio, todo mundo depende pra ter uma boa retirada no final do mês (Supervisora da Qualidade, 39 anos).

Aqui você ganha conforme você trabalha. Então quanto mais você trabalha, mais você vai ganhar (Costureira, 23 anos).

Porque a gente tem um propósito, você sempre quer ganhar melhor, então aí fizeram uma proposta X pra mim em cima disso a gente está trabalhando sempre acima de 100%. (...) Melhor é você ter trabalho pra fazer porque às vezes cai um pouquinho a produção e o serviço, então aí você já fica meio preocupado, mas graças a Deus sempre os 100% tem. Pra mim preocupa, mas da forma que está indo, está bom (Mecânico, 46 anos).

Há um histórico na cidade de empresas que fecham suas portas e somem no meio da noite deixando todos os trabalhadores desempregados, sem pagamento ou ressarcimento. E a cooperativa, ao contrário, oferece uma renda acima dos padrões da cidade, principalmente para as mulheres, e está sempre em dia com a retirada dos trabalhadores; paga pelas horas extras realizadas; exige que todos os cooperados paguem o carnê do INSS como trabalhadores autônomos para gozarem dos benefícios; etc.

Porque em primeiro lugar, a gente ganha bem. O único lugar que ganha bem na cidade é aqui, cooperativa. Chega no dia certo de pagar, no dia certinho eles pagam. É o único lugar aqui em Arandu, que é: é um ótimo lugar de trabalho, paga a gente no dia certinho. É o único!(Costureira, 22 anos).

³⁵ Presidente da Coopercaso.

³⁶ Vice-Presidente da Coopercaso.

³⁷ Na unidade da Coopercaso em Avaré, mas como funcionária assalariada da Jeans S.A.

O que me levou foram as condições que, assim, as opções que tinham. Porque cooperativa é tudo que a gente produz, a gente ganha; é um posto que pode-se dizer firme, a gente tem uma certeza que sempre vai ter serviço e também tendo a consciência que se não tiver a gente ganha menos.

Então é diferenciado do empregado, porque o empregado, ele entra e não sabe se daqui um ano, dois anos ele vai estar lá [*empregado*]; porque pode dar uma caída na fábrica e a gente ficar desempregado de repente. Então a cooperativa dá essa segurança pra gente de sempre ter serviço, pode até parar, por exemplo, não tem serviço vamos ficar um mês, dois meses em casa, mas tendo serviço a gente vai saber que tem posto pra gente voltar a trabalhar (Costureira, 28 anos).

4.4 O Cotidiano no Trabalho

O dia-a-dia do trabalho na cooperativa é percebido de forma diferenciada. A amizade e o relacionamento harmonioso entre os colegas são sempre lembrados. Por exemplo, a supervisora da qualidade afirma que o melhor é o convívio com as pessoas, já que os outros cooperados não se incomodam quando ela pede para refazerem o serviço caso alguma peça não está de acordo com a qualidade desejada. Além disso, o gosto pela costura também é um atrativo que o trabalho na cooperativa oferece, já que muitas pessoas aprenderam a costurar somente quando ingressaram na cooperativa e percebem esta oportunidade como a única para aprenderem um ofício.

Outro fator positivo é a segurança e a garantia de “emprego” que, em tese, o trabalho autogestionário oferece, pois percebem que, devido à sua experiência em trabalhos anteriores, em um momento de crise, sempre o emprego está ameaçado, pois os patrões não querem diminuir os seus lucros, enquanto que na cooperativa os próprios trabalhadores têm a oportunidade de batalhar para conquistar novos clientes para evitarem a queda na produção, ou mesmo aceitarem uma redução nas retiradas durante um, ou dois meses, até conseguirem se restabelecer, mas sem o risco de serem demitidos cada vez que há uma crise.

Como fatores negativos, a longa jornada de trabalho; o ritmo acelerado de produção; a cobrança por parte das encarregadas para que as metas de produção sejam atingidas; e as conseqüências negativas que o excesso de trabalho causa em suas vidas. Relataram dores físicas e mentais através do comprometimento da vida social, já que afirmam que a relação de cuidado com a família é prejudicada (reclamação principalmente das mulheres).

O lado bom é que aqui é um emprego garantido. Aqui eles não podem mandar a gente embora, sem antes fazer reunião porque são todos que decidem. O lado ruim é que trabalho de sábado, às vezes tem atividade extra e tem que ficar até mais tarde. Então a gente que tem um lar, um filho pra cuidar é difícil. Mas eu não tenho muita reclamação daqui não, porque é gostoso trabalhar... tirando algumas pessoas. Que de vez em quando tem umas situações chatas, mas é gostoso (Costureira, 22 anos).

O que é pior é [que] o stress é muito porque a gente trabalha a mente e o corpo. Porque as pessoas pensam, ah! costureira não faz nada, fica o dia inteiro sentada; mas é pelo fato de ficar o dia inteiro sentada é que cansa, dói as costas, e às vezes também precisa fazer hora extra, a gente já está cansada do dia inteiro e às vezes precisa porque a gente tem o compromisso de entregar todas as coisas (Costureira, 28 anos).

Como o horário fixo de saída não é sempre respeitado, ninguém pode assumir um compromisso fora do trabalho e afirmam que não podem voltar a estudar; não podem matricular-se em nenhum tipo de curso, e essa questão de falta de tempo para outras atividades é a justificativa de todos quando dizem que não participam de nenhuma associação ou entidade.

O horário, se eu quiser retomar uma outra coisa fora daqui, vamos supor que eu queria terminar o meu estudo, fazer uma computação, que hoje você vai precisar disso mesmo que seja o abecedário, mas você vai ter que aprender porque o mundo está girando em torno disso, então você não vai saber entrar numa tela, não vai saber nada. Não tem um horário específico, então torna difícil (Mecânico, 46 anos).

Entretanto, muitos deles reconhecem que a cansa e o esforço valem a pena, pois é recompensado no começo do mês “porque quanto mais você produz, mais você ganha.”

4.5 Conflitos e Hierarquia

Um dos cooperados insistiu em dizer que aconteciam algumas situações chatas que ela considerava erradas,

Outro dia mesmo, ela [a presidente da Coopercaso] mandou não sei quem embora. Ela mandou! Então ela! Ninguém deu opinião!

Mas também assim, o moleque alterou a voz com ela, então ela achou certo não comentar com ninguém; chamar ele aqui em cima [no escritório onde realizávamos a entrevista] e mandá-lo embora.

Eu acho isso errado porque isso é uma cooperativa, então todos têm que decidir, não é só ela.

O pessoal acha que deveria pedir opinião deles porque é o certo de uma cooperativa. Porque quando acontece alguma coisa tem que comentar com o povo, pra ver a opinião do povo. Às vezes, se for um caso mais sério, aí elas mesmo tem que tomar atitude e aí a gente tem que ficar quieto (Costureira, 22 anos).

4.6 O Dia-a-Dia no Trabalho e as Subordinações

A Coopercaso é uma cooperativa de mão-de-obra, segundo sua presidente e, dessa forma, os cooperados exercem somente a atividade de costura. Isto quer dizer que a Jeans S.A é quem determina o modelo da calça, o tempo de costura para cada modelo e, conseqüentemente, o preço pago por cada peça, que varia segundo o modelo.

Para os trabalhadores esta subordinação se evidencia quando afirmam que às vezes não cumprem suas metas de produção diárias, pois as máquinas da Jeans S.A são mais modernas e, conseqüentemente, o tempo para a costura de determinada peça e modelo é reduzido em comparação com o trabalho nas máquinas da cooperativa.

Apesar disso, a meta de produção da cooperativa é determinada pelos trabalhadores, isto é, partindo do quanto eles desejam retirar no final do mês e pelo preço de cada modelo a ser costurado é o montante da produção que eles se responsabilizam pela atividade de costura para a Jeans S.A. Mas é justamente este esquema de trabalho/ganho que faz com que surjam os principais conflitos e demonstrações de hierarquias entre os cooperados, pois o fato de não quererem “ficar de extra” causa brigas entre os trabalhadores e principalmente entre os supervisores e costureiros.

Mas há aqueles trabalhadores que reconhecem que, devido a esta preocupação em cumprirem os prazos de entrega e a resistência dos trabalhadores em cumprirem as horas extras, o stress das supervisoras é bem maior do que dos próprios trabalhadores, inclusive o fato delas gritarem e brigarem com os cooperados se justifica, pois, desse modo, eles não atingiriam as metas de produção e, é claro, na cooperativa o que importa é que “quanto mais você trabalha, mais você ganha”.

Porque às vezes ela [uma das supervisoras] vai falar pra pessoa que está errado, a pessoa briga, aí ela não tem paciência, ela começa a

gritar. Não tem paciência, porque as pessoas são mal educadas com ela, por causa disso é tudo em cima dela.

Quer dizer: reclamam dela brigar, dela xingar, mas porque que ela xinga? Se ela fizesse: “você pode ficar? Precisa fazer isso.” “Não, tudo bem!” Você acha que ela ia gritar? Não.

Mas aí ela acaba perdendo a paciência e eu acho que ela acaba se sentindo até pior que a gente porque eu percebo que ela fica nervosa, ela sai lá fora pra fumar, pra desestressar. Percebe-se que quando ela grita com alguém, ela sai lá fora. Eu falo: isso é um perigo, faz mal pra saúde. É esse o problema, mas o pessoal aos trancos e barrancos vai e eu acho que nós somos uma boa equipe independente disso (Costureira, 24 anos).

Outra questão referente ao montante da produção e ao valor das retiradas é a entrada de novos membros na cooperativa. Segundo a presidente, no final de 2006 e início de 2007 houve a incorporação de novos membros na Coopercaso justamente por causa da reclamação dos sócios, que alegavam muito cansaço devido ao excesso de trabalho. Afirma que a entrada de novos sócios tem que ser uma decisão bem pensada por parte da cooperativa, pois a divisão das sobras terá que ser dividida em mais pessoas e que para os cooperados manterem o mesmo valor de suas retiradas deveriam aumentar a produção. Lembra também, que há períodos de baixa demanda principalmente no início do ano até o carnaval, podendo causar queda no valor das retiradas dos sócios, o que constrange ainda mais a incorporação de novos membros na cooperativa.

4.7 Expectativas com o Trabalho na Cooperativa

As expectativas com o trabalho na cooperativa estão desvinculadas da propensão à participação ou maior autonomia no trabalho, mas sim com o fato do trabalho na Coopercaso possibilitar uma renda mensal boa para os padrões da cidade, e até mesmo da região, e permitir com isso que realizem o que desejam, desde a compra de roupas, o sustento da família sem depender de mais nenhuma ajuda, a construção da casa própria, etc.

Às vezes reclamo que trabalho muito aqui, que estou cansada e estressada, e que não estou agüentando. Mas penso assim, consegui casar com o dinheiro daqui, consegui ajudar meu pai, consegui pagar as dívidas, eu consigo muitas coisas. Se quero ir numa loja ver um negócio, vou e compro, porque sei que o dinheiro daqui é batata, chegou aquele dia... nunca atrasou o pagamento. Então consegui muita coisa com o dinheiro daqui, não tenho o que reclamar. E se um dia sair, vai ser porque estou cansada e quero parar de trabalhar um

tempo, mas não é por causa de não dá certo ou isso e aquilo, isso e aquilo. Ou porque eu consegui uma maneira de pagar meus estudos e sei que se ficar aqui dentro não vai dar certo porque tenho que ficar de extra pra ajudar (Costureira, 24 anos).

Eu tenho o meu cantinho, tudo bem que é de aluguel, mas tem. Estou podendo sustentar as minhas filhas, dar algo melhor pra elas, então não dependo de ninguém, dependo de mim mesma e foi alcançado com sucesso (Costureira, 27 anos).

Eu pensava assim que eu queria... Ah!! Eu queria comprar tanta coisa, aí eu não tinha dinheiro. Mas quando eu entrei aqui eu consegui tudo que eu queria (Costureira, 19 anos).

4.8 Sair da Cooperativa?

Os principais motivos apontados que faz com que as pessoas continuem a trabalhar na Coopercaso é a amizade, a renda auferida, a falta de opção de emprego na cidade de Arandu, a possibilidade de ganho de acordo com a produção, e a garantia do emprego.

Somente um dos entrevistados afirmou que, entre outros motivos, o que o faz permanecer na Coopercaso é que a empresa está crescendo e com isso o investimento dele também, além disso, é o único que fala da possibilidade de algum membro da sua família continuar o trabalho na Coopercaso, ou seja, é o único trabalhador que efetivamente percebe a empresa como sua e por isso não vai deixá-la.

A gente sempre tem um objetivo e aqui você sempre vê, que nem no nosso caso, crescendo e você está crescendo junto. Você está sabendo, você está lutando, e no futuro você está vendo que é pra você mesmo ou pra alguém da sua própria família. Porque você está investindo aqui na cooperativa, ela está retornando pra você mesmo, ela está ficando com um capital; e você está vendo crescer e é legal (Mecânico, 46 anos).

Já os motivos que fariam com que deixassem o trabalho na cooperativa são variados e vão desde o sonho de ganhar na Mega Sena até o dia em que não os aceitassem mais como sócios.

A oportunidade de arrumar um emprego com salário maior e Carteira de Trabalho Assinada também é uma das justificativas para deixar a cooperativa, mas a Carteira de Trabalho Assinada não é lembrada muitas vezes pelos cooperados como um atrativo em outro

emprego, pelo contrário, há aqueles que afirmam pagar o INSS como autônomo e que por isso, a Carteira de Trabalho não faz diferença.

Um trabalho sem ser na atividade de costura também é um dos argumentos, principalmente quando falam do excesso de trabalho e cansaço, e das cobranças para cumprirem as metas de produção, além da capacidade do trabalhador. Algum tipo de fraude por parte da diretoria e a opção em trabalhar por conta em casa como costureira também são motivos.

Eu acho que não tanto pela carteira assinada, mas pela carga de horário reduzida em trabalhar menos. Até porque eu estou pensando em ser mãe pra eu trabalhar menos e ter mais tempo com o meu filho (Costureira, 24 anos).

Seria um lugar que eu ganhasse mais. Porque aqui é o lugar que paga melhor da cidade. E eu acho que aqui é a mesma coisa da carteira assinada, você paga o INSS do mesmo jeito (Costureira, 19 anos).

Motivo... eu vejo que se a presidente, a encarregada estiverem pressionando muito [exigindo] além da minha capacidade eu vou querer sair. Mas no caso nem tanto, elas não me forçam muito. Mas no caso se forçarem muito além da minha capacidade, falando: tem que fazer isso. E eu falando: poxa! Mas eu já estou além da minha capacidade e não posso fazer mais isso... e ela falando: você tem que fazer alguma coisa e aí me cobrando, cobrando aí e não vou agüentar e vou optar por fazer outra coisa (Costureiro, 23 anos).

Eu acho que teria vários motivos [para deixar o trabalho na cooperativa]. Se eu achasse um serviço registrado em carteira, que ganhasse o mesmo que eu ganho aqui seria ideal pra poder largar. Se eu brigasse e depois fosse difícil de continuar, eu sairia. Tem bastante coisa [que a faria deixar o trabalho], meu filho; qualquer problema com meu filho eu largaria, que necessitasse que eu ficasse algum tempo com ele, porque aqui você tem que estar à disposição, então eu sairia (Costureira, 32 anos).

Só se de repente a gente descobrir tipo um padre da diretoria, tiver escondendo dinheiro, fazendo caixa-dois, essas coisas e caísse no meu ouvido, eu acho que eu não iria querer mais continuar. Mas enquanto as coisas estão sendo feitas tudo às claras; tudo é mês a mês posto ali [numa lousa no centro da fábrica] pra gente ver, está gastando nisso e nisso, então a gente vai levando (Costureira, 28 anos).

Apesar de todos esses motivos que fariam com que deixassem o trabalho na cooperativa, somente um dos cooperados havia procurado emprego nos últimos 30 dias, justificando o excesso de trabalho e falta de tempo para cuidar das filhas. Além disso, estão

satisfeitos com suas retiradas, e apenas dois cooperados exercem outra atividade remunerada que é vender produtos por catálogo e outro que, nos finais de semana, ajudar a servir as mesas em uma lanchonete na cidade, na qual a namorada trabalha. O restante dos entrevistados afirma que, com as jornadas de trabalho estendidas, fica muito difícil se dedicar a qualquer outra atividade que não seja na Cooper caso.

4.9 Comparação: O Emprego Anterior e o Trabalho na Cooperativa

Em relação ao trabalho anterior, os trabalhadores afirmaram que uma das mudanças ocorridas entre o trabalho assalariado e o trabalho cooperado foi em relação à sua renda³⁸ mensal, que aumentou depois que ingressaram na cooperativa. E para aqueles que anteriormente trabalhavam na lavoura uma mudança significativa, entre outras, foi o fato de poderem trabalhar em um ambiente coberto, não exposto ao sol e à chuva, além de permanecerem “limpos” durante toda a jornada de trabalho.

Também é interessante a fala de dois cooperados que trabalhavam anteriormente na Jeans S.A. Eles não percebem nenhuma mudança na sua atividade de trabalho em si, já que a Cooper caso produz o mesmo tipo de produto que a Jeans S.A e eles continuam exercendo a mesma atividade que faziam antes.

Cada dia é uma coisa nova. A gente trabalha na qualidade [função], não tem um dia bom, não tem um dia melhor, é o dia-a-dia porque cada dia acontece um fato novo. Mas o que fazia lá é o mesmo que eu faço aqui, então em relação ao que eu fazia não mudou, pra mim não mudou (Supervisora da Qualidade, 39 anos).

Tudo ali [na Jeans S.A] é a mesma coisa que eu faço aqui³⁹. Lá é a mesma coisa, tanto faz lá ou aqui [na Cooper caso], o meu trabalho é [o de] sempre. Diferencia que uma coisa [peças e máquinas] chega, uma coisa vai embora, chega uma outra (Mecânico, 32 anos).

O que nos chama a atenção é que os trabalhadores, mesmo antes de serem consultados sobre a comparação do trabalho anterior com o atual na cooperativa, por iniciativa própria fazem essa comparação quando perguntamos o que era melhor no dia-a-dia do seu trabalho anterior e afirmavam:

³⁸ Alguns trabalhadores ainda permanecem com o discurso de quando eram assalariados, dizendo que foi o seu salário que mudou.

³⁹ Sempre trabalhou como mecânico das máquinas de costura.

Aqui [na Coopercaso] eu sou mais fixa num serviço, lá [numa empresa pequena de confecções] eu ficava mais... Ah! Eu acho que era isso, era não ficar numa coisa só. [No trabalho anterior ela também era costureira, mas como volante, que não tem uma tarefa fixa para costurar] (Costureira, 32 anos).

Lá [atendente no McDonald's em São Paulo] também era assim, ritmo de cooperativa, sem tempo pra fazer as coisas e era tudo rapidinho, uma correria, mas o serviço em si era gostoso e a amizade também, que a gente era tudo da mesma faixa etária (Vera, 28 anos, costureira).

A garantia de emprego que a cooperativa oferece é mais uma vez evidenciada quando falam das principais mudanças ocorridas entre o trabalho assalariado e o autogestionário. A segurança de que não podem ser mandados embora, mesmo num momento de crise, é um dos principais atrativos que o trabalho na Coopercaso proporciona.

O que mudou assim é aquele papo do empregado ter serviço até a hora que o patrão determinar. E a cooperativa não, a gente sabe que sempre vai ter o serviço, o posto de trabalho (Costureira, 28 anos).

Cooperativa é muito bom de você trabalhar, é ótimo. Até hoje eu sempre vejo as pessoas falarem que trabalham em firma; às vezes o patrão chega, por pouca coisa, se você falta um dia ou meio período porque você está doente eles pegam e te mandam embora. Agora cooperativa não! Totalmente diferente. Porque aqui você chega e explica: estou precisando sair por causa disso, tudo bem? Elas [presidente e vice-presidente] entendem porque a gente explica, elas vêem que é verdade. Agora se fosse patrão, totalmente diferente; eles não iam querer saber, eles iam pegar e te mandar embora (Costureira, 22 anos).

Um outro fator de mudança é uma maior autonomia que o trabalho autogestionário oferece em relação à hierarquia.

A mudança pra mim foi boa, porque lá [na Jeans S.A] eu dependia muito do meu supervisor e o contato meu com outras pessoas era menor. Hoje se tornou maior, bem maior, é com pessoas que emprestam máquina, produtos. Então esse lado eu estou ganhando, eu relaciono, vamos supor, se tem alguma dúvida eu que falo com a pessoa. Você sabe quem é, mas você nunca teve um contato nem por telefone, nem nada. Hoje não, hoje, vamos supor, eu preciso fazer um aparelho a *Márcia* [presidente da Coopercaso] vem, entra em contato, mas em seguida: a medida, falar com a pessoa como é o aparelho aí sou eu quem falo, então aí eu já passo a conhecer quem faz esse

produto. Lá [na Jeans S.A] eu sabia porque o supervisor passava; hoje não, hoje eu tenho contato com pessoas que vendem máquina, representantes. Isso pra mim eu acho que foi um negócio bom (Mecânico, 46 anos).

Mas para os trabalhadores que exercem a função de costura na linha de produção, uma das coisas que justamente afirmam que não mudou entre o trabalho assalariado e o cooperativo é a hierarquia, que se expressa através da cobrança por parte dos supervisores para cumprirem as metas de produção. E como já foi dito anteriormente, isso é evidenciado pelo descontentamento com as excessivas horas-extras que são obrigados⁴⁰ a cumprir.

Eu acredito que a única mudança foi o salário mesmo. Porque cobrança em todo lugar que você está tem. Aqui tem uma cobrança alta, mas em todo lugar que você está trabalhando tem uma cobrança em cima disso [metas de produção]. Então em todo lado que você vai, você vai encontrar isso (Costureira, 32 anos).

O que não mudou foi a cobrança porque todo lugar cobra. Não adianta a gente falar: vou trabalhar em outro lugar, mas daí sempre vai ter a cobrança pra gente sempre estar fazendo o nosso papel. Então é a cobrança que nunca muda, em qualquer lugar que você for trabalhar, você sempre vai ter uma pessoa cobrando você, pra você fazer o que você tem que fazer (Costureira, 28 anos).

4.10 O Cooperativismo

Em relação à quota-parte do capital da cooperativa, todos os cooperados entrevistados responderam que, ao entrar na cooperativa, não é necessário pagar nada; você adquire a sua quota com um desconto que acontece na sua primeira retirada mensal, que é pra todos o valor de R\$50,00. Ao longo do tempo, todo o investimento feito na cooperativa é somado ao montante desse valor inicial. As únicas pessoas que têm quotas a mais são a presidente e a vice-presidente, que segundo uma das entrevistadas, acumulou as quotas somadas da primeira fase da Coopercaso.

Os valores dessas quotas, que no início era R\$50,00, com o passar dos anos que o trabalhador está na cooperativa subiram para R\$1.200,00 a R\$2.600,00.

⁴⁰ Além das falas dos trabalhadores que demonstram essa insatisfação com as horas-extras necessárias para cumprirem as metas de produção, pudemos presenciar durante uma das visitas na Coopercaso um atrito entre um jovem cooperado e uma das supervisoras. Quando chegou o horário de saída (por volta das 17h15) o jovem levantou-se e estava indo embora para casa. Ao ser questionado se ele não iria ficar para terminar a produção estipulada pro dia ele falou que já havia “dado” a hora de saída e que iria para casa. A supervisora ficou constrangida com a situação e disse que tudo bem, mas que no dia seguinte o rapaz teria que cumprir as metas daquele dia e mais o trabalho atrasado referente ao dia anterior.

Quanto às assembleias, com esse nome só há uma vez por ano, que é a Assembleia Extraordinária do balanço do final do ano; da qual participa, além dos cooperados, também um contador que presta serviço para a cooperativa; e o balanço final dessa Assembleia é divulgado no jornal.

Já as plenárias são realizadas uma vez por mês, ou sempre que uma decisão tem que ser tomada como, por exemplo, a compra de máquinas, o aumento da produção, as horas extras.

Quando questionados da sua efetiva participação, os trabalhadores afirmam que a diretoria (Márcia e Irene) vem com a meta a ser cumprida e pergunta se todos concordam em “pegar” essa encomenda. Todos levantam a mão se são ou não a favor; geralmente as pessoas concordam com o trabalho extra e inclusive a presidente questiona se eles querem que elas “peguem no pé” para que a meta seja cumprida. Votam sempre com a maioria e não sugerem nada de novo, apenas votam o assunto já estipulado para aquela plenária.

Todos afirmaram que a Jeans S.A não participa de nenhuma dessas plenárias e nem na assembleia. Porém quando consultados sobre a participação da empresa nos assuntos da cooperativa, dizem que quem define o quanto vai ser produzido é a empresa contratante e que passa para a diretoria e faz-se então a votação pra saber se irão ou não produzir a meta de produção que a Jeans S.A deseja. Dizem que há pressão para que a produção seja entregue no dia combinado e com os minutos de produção combinado (lembrar que quem define os minutos de produção que cada peça leva para ser costurada é a engenharia da Jeans S.A), que é passado para a diretoria e, conseqüentemente, para os trabalhadores. Consideram que se foi pedido aquele tanto é porque a cooperativa conseguirá atingir a meta, e não relataram nenhum caso de não conseguirem cumprir com os prazos de entrega.

4.11 Cooperativa, Autogestão e Economia Solidária

Os trabalhadores, ao descreverem o que seria uma cooperativa, enfatizam valores característicos dos empreendimentos cooperativistas autogestionários, tais como: o companheirismo, a união, a responsabilidade, a possibilidade de adquirir renda e trabalho, além disso, podemos relacionar essa percepção dos trabalhadores com o debate, que fizemos anteriormente, sobre o movimento de Economia Solidária e suas possibilidades:

Eu acho que uma cooperativa é... Ah! É o que eu disse pra você, todo mundo unido naquilo que faz. Tem que fazer bem feito porque o que a

gente faz aqui é muito bem feito, não temos reclamação, não temos. E pra mim a cooperativa tem que ser unida, os sócios têm que estar ali dia-a-dia unidos; precisou ficar até tarde pra entregar o produto? Vamos ficar! É o que acontece, a gente fica pra entregar o produto porque a gente sabe que cliente nosso é o mais importante e a gente não pode de jeito nenhum perder o cliente. Então cooperativa pra mim é todo mundo ser unido; precisou?, fica; se precisa vir num sábado, vêm; se precisa ficar à noite, fica... É unido mesmo (Supervisora da Qualidade, 39 anos).

Eu não sei o que te falar [a respeito do que é cooperativa]... Eu gosto daqui, pelo salário é bom; quanto mais você trabalha, você ganha; se você trabalhar pouco, você ganha pouco; se você trabalhar mais, você ganha mais. Então é bom (Costureira, 23 anos).

Eu acho que na cooperativa uma das coisas que a gente aprende é a responsabilidade. Se antes, nas outras fábricas, você é registrado, você simplesmente fala assim: ó vamos nessa [embora]. Está apertado [em relação ao volume de produção] você não perde nada [por ir embora]. Aqui não, aqui você levanta com preguiça, você fala: se eu não for, eu vou perder; se eu pegar um atestado não resolve nada, toma remédio e vem pra empresa. De quando eu entrei⁴¹, no meu caso, eu nunca peguei porque cada um sabe das suas responsabilidades, mas as pessoas em geral costumam, maioria costuma fazer isso: ah! Não vou não, vou ao médico. Tem um monte de coisa pra fazer, eu vou ao médico; eu tenho a cooperativa, mas pego um atestado que cobre a minha falta.

Então eu acho que é a responsabilidade, a gente aprende a ter na cooperativa; se você trabalhou você tira, se você não trabalhou você não tira. Então é a responsabilidade que a gente aprende a ter na cooperativa, porque a gente aprende o que é cooperativa, eu acho que é mais na responsabilidade (Costureira, 32 anos).

Cooperativa eu acho que é o companheirismo, a colaboração com o outro, ter o mesmo objetivo. Assim, no final do mês, está lá o dinheiro suado do mês inteiro e todo mundo se reuniu pra conseguir. Então eu acho que cooperativa é a união, são todos com um objetivo só (Costureira, 28 anos).

Eu acho que a cooperativa foi um grande meio, assim, uma saída pra você continuar tendo o seu trabalho, poder exercer a sua função, e ter algum, ter o seu rendimento. Eu acho que foi uma grande coisa porque empregado, por mais que você esteja bem no trabalho ou um tem um bom patrão, na hora que ele pode dar uma queda, você também pode.

⁴¹ Já faz dois anos que ela está na Cooper caso.

Cooperativa é quase a mesma forma, mas você tem a opção de correr atrás disso daí, principalmente de trabalho, se não tem esse que fornece, tem outro que fornece o trabalho pra você (Mecânico, 46 anos).

Há também aqueles trabalhadores que se referem à cooperativa como sendo o lugar no qual todos podem mandar e dar opinião, mas que nem por isso os níveis hierárquicos tenham que desaparecer.

Eu acho que é onde todo mundo tem opinião, todo mundo dá opinião, todo mundo manda. Assim, está certo que elas têm um pouquinho mais de autoridade, porque elas [as encarregadas] têm mais responsabilidade também. Como elas têm um pouco mais de responsabilidade, então elas têm que mandar um pouco mais. Mas, por exemplo, quando tem que tomar uma decisão, a fábrica inteira que toma, pára pra reunião e a fábrica inteira decide. Decide se quer trabalhar naquele feriado ou se quer trocar, trabalhar no sábado e folgar dia de semana (Costureira, 19 anos).

Somente um entrevistado fala da cooperativa pensando nos custos da empresa e que por todos serem sócios terem que arcar com as despesas, diferenciando-se totalmente do restante da maioria das falas que aponta a união para produção e ganhos satisfatórios entre todos os trabalhadores.

Ainda tem algumas coisas que eu não entendo. O que eu entendo é que todo mundo paga tudo... é porque nós pagamos tudo, todo mundo paga por igual (Costureira, 35 anos).

Uma das cooperadas afirmou “por enquanto eu não sei ainda o que é uma cooperativa⁴².” A única coisa que disse sobre cooperativa é que conhecia mais duas⁴³ e que todas tinham falido, a única que tinha batalhado e dado certo era a Coopercaso e insistiu que:

Numa cooperativa você tem que saber administrar, porque se você não souber administrar, ela fecha as portas. (...) pra trabalhar numa cooperativa você tem que saber administrar porque senão não vai pra frente (Costureira, 22 anos).

⁴² Já faz dois anos e meio que ela está na Coopercaso.

⁴³ Mas essas cooperativas não funcionavam em Arandu. Uma era em Avaré, que era a unidade da Coopercaso; e a outra ela não lembra a cidade em que funcionava.

Em relação à autogestão, nenhum dos entrevistados tinha ouvido falar sobre esse tipo de empresa antes de entrar na cooperativa. E somente dois dos entrevistados “arriscou” falar que uma empresa autogestionária seria igual à Cooper caso.

Autogestão é o sistema que funciona uma cooperativa? Não sei colocar em palavras, explicar tudo não sei. É que nem a gente está falando, não tem patrão e é sócio, somos associados. Eu acho que é isso (Costureira, 26 anos).

Outro entrevistado respondeu: “Não temos patrão”. Continuando a conversa perguntamos se isso era uma vantagem:

Às vezes sim. Porque se você tem um patrão, você trabalha para o patrão, hoje a gente trabalha pra gente. Você sabe que o que você faz é pra gente, não é pra deixar o patrão mais rico; então isso é uma vantagem. (...)

A desvantagem de não ter patrão, pra mim, é que às vezes as pessoas abusam um pouco e você não pode fazer nada, porque ela é dona também.(...) Responder, brigar, às vezes não querer ficar [hora-extra], um exemplo, vamos supor que eu seja uma costureira, eu não quero ficar, precisa ir lá o supervisor gritar comigo pra eu ficar? Não precisava, porque eu sou uma sócia, eu sei da minha obrigação. Mas às vezes acontece isso, então essa é a desvantagem em não ter o patrão, porque se você fosse patrão, você poderia mandar levantar e ir embora na hora (Supervisora da Qualidade, 39 anos).

Alguns cooperados afirmaram que não sabem o que é autogestão e justificam afirmando que a diretoria já conversou sobre isso com eles, mas é algo que não os interessa.

Elas até já conversaram sobre isso, mas eu não me lembro (Costureira, 24 anos).

Não sei muito bem não, porque não me interessa muito por essas partes não (Costureira, 24 anos).

Sobre a Economia Solidária dizem que já ouviram falar a respeito na televisão, em cursos que realizaram (sobre Planos de Negócios oferecido pela ANTEAG), e pela própria presidente, mas não prestaram atenção. Novamente ninguém soube falar nada a respeito do que se trata o tema e nem o que ele tem a ver com o tipo de empresa em que trabalham, pelo contrário, demonstram um distanciamento e desinteresse sobre o assunto.

Muita coisa que você perguntar eu não vou saber te responder, mas eu olhando na apostila, eu sei ... Mas ela [a pessoa ligada à ANTEAG que estava ministrando o curso] falou bastante sobre essa Economia Solidária (Supervisora da Qualidade, 39 anos).

4.12 Os Cursos de Formação para o Cooperativismo

Entre os trabalhadores entrevistados, somente o mecânico, que era funcionário da Jeans S.A, é quem fez um curso sobre cooperativismo. Este curso foi realizado em 1996 quando estava em andamento processo de surgimento da Coopercaso e, segundo ele, “basicamente tratava de algumas explicações sobre estatuto, regimento interno, etc.”

Mas percebemos um grande interesse dos cooperados da linha de produção em aprender sobre as questões que envolvem o cooperativismo:

Porque a gente fica por dentro. Fica sabendo mais sobre o que é isso [uma cooperativa], sobre como é isso [como funciona uma cooperativa]. Então eu acho importante, eu tenho muita vontade de aprender; mas até agora nunca houve oportunidade (Costureira, 22 anos).

Eu acho bastante interessante pelo seguinte: quando você trabalha registrado, você recebe aquele salário; você não sabe quanto deu, você não sabe quanto saiu no mês, que produção que foi aquela do mês, você não sabe nada, quanto gastou, quanto recebeu. A cooperativa tem tudo pra gente lá na lousa. Depois que eu entrei aqui, eu comecei a ver preço das calças pra gente fazer, que eu não sabia⁴⁴, não tinha nem idéia de que preço era uma calça pra gente fazer. Então aqui eu comecei a ver isso, então eu acho bom a gente conhecer mais por dentro, então é mais interessante, você está fazendo um negócio e está entendendo do negócio (Costureira, 32 anos).

Pra gente ficar mais capaz porque a gente é cooperativa, a gente pensa que é a união, mas o lado mais democrático a gente não conhece. Então seria interessante a gente fazer (Costureira, 28 anos).

Apesar disso, afirmam que eles não possuem tempo para fazer qualquer tipo de curso, pois o trabalho na cooperativa os ocupa durante todos os dias da semana, sem hora certa para deixarem a empresa e nos finais de semana estão cansados.

⁴⁴ Já trabalhava com costura antes de ingressar na Coopercaso, mas como trabalhadora assalariada.

Entre os cinco entrevistados que disseram não ter interesse por um curso sobre cooperativismo, justificam-se afirmando que não acham importante e não têm interesse.

Aqui [na Coopercaso] não é a necessidade de ter um curso pra cooperativa. Aqui tem que ter a cabeça de cada um que entra pra ser sócio mesmo. Ele tem que pôr na cabeça que ele é sócio, ele é o dono. E não adianta ter curso, porque o curso não ensina isso (Supervisora da Qualidade, 39 anos).

Percebemos com isso, que a supervisora possui um discurso inspirado no discurso gerencial, ou seja, para os trabalhadores da Coopercaso, não importa conhecer sobre as questões que envolvem o cooperativismo em si. Mas sim que ele é dono e por isso tem que cumprir as horas-extras sem reclamar, e com isso atingir as metas e conseguir uma renda maior a cada mês.

4.13 O Futuro “Na” e “Da” Cooperativa

Uma questão que fizemos aos trabalhadores foi “Como você vê o futuro da cooperativa?” e todos respondiam com empolgação que o futuro da Coopercaso era crescer cada dia mais, ampliando suas instalações e o número de associados, e prosperando nos negócios através da criação da marca própria Coopercaso. Inclusive uma das cooperadas demonstra bastante otimismo, não só com o futuro promissor da Coopercaso, mas com o crescimento das cooperativas de forma geral.

Eu penso assim, no Brasil vai ter bastante oportunidade como já tem de muitas cooperativas. Eu acho que os empresários vão perder um pouco ponto [quis dizer perder espaço] com as cooperativas. Porque o cooperativismo hoje em dia já está bem forte no Brasil, tem muitos estados que têm bastante cooperativa. Então eu acho que pelo fato da pessoa estar produzindo e saber que é pra ela mesma que está produzindo; ela sabe que não vai ter nenhum patrão pra ganhar mais, então, eu acho que isso incentiva as pessoas a quererem montar uma cooperativa (Costureira, 28 anos).

Quando perguntamos aos cooperados “Como você vê o seu futuro na cooperativa?”, percebemos algumas respostas não tão empolgadas como haviam demonstrado na pergunta anterior sobre o futuro da cooperativa.

Contrastando com a maioria dos trabalhadores e das suas falas anteriores que exaltam a produtividade da cooperativa e a possibilidade de auferir maior ganho de acordo com a produção, alguns afirmam que não conseguem se imaginar participando da Cooper caso no futuro, inclusive sairiam da cooperativa se fosse pra ganhar mais em outro lugar, se arrumassem um emprego com Carteira de Trabalho Assinada, ou então passasse nos concursos que estava prestando.

Mas há aqueles que dizem que pretendem continuar oferecendo à cooperativa o melhor do seu trabalho o quanto puderem, dizem que se a cooperativa continuar do jeito que está, ou seja, oferecendo uma boa renda mensal, o seu futuro na Cooper caso é certo.

O meu futuro eu vejo assim: a gente criando uma marca nossa própria [risos]; ganhando bem mais do que a gente ganha; e crescendo, a gente tem até proposta do prefeito de Avaré dar um barracão pra nós aqui, construir um barracão pra nós. Então eu acredito, eu tenho tudo pra progredir, crescer e crescer tendo um programa pra ter a nossa própria marca. Então, isso aí está em andamento ainda, não foi concluído ainda. Mas o meu pensamento pro futuro é crescer mais e mais e ganhar mais dinheiro [risos] (Costureira, 28 anos).

5 CONCLUSÃO: O TRABALHO AUTOGESTIONÁRIO NA PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES

Sintetizando o que discutimos anteriormente, podemos afirmar que a percepção que os trabalhadores possuem sobre o trabalho na cooperativa reflete uma escolha econômica. Em primeiro lugar, nos remetemos à independência que a cooperativa oferece aos trabalhadores, pois todos eles dizem que a renda do seu trabalho é alta e que isso possibilita o sustento e manutenção da família, o consumo dos produtos que desejam, a aquisição da casa própria, etc. Além disso, o trabalho na cooperativa torna-se o mais atraente da cidade, onde há poucas opções de trabalho, e a maior parte deles é na agricultura, ou seja, o trabalho na roça, e as retiradas mensais dos associados tem um valor muito superior ao rendimento desses trabalhos.

Apesar de optarem pelo trabalho na cooperativa, principalmente pelo valor das retiradas mensais e por uma opção ao desemprego, já que em Arandu não há muitos postos de trabalho e há muitos relatos de falência das empresas. Os trabalhadores percebem uma certa autonomia e possibilidade de participação que, em tese, é próprio do trabalho cooperativo autogestionário, uma delas é a segurança do posto de trabalho e as garantias que possuem através das seguintes características: não correm os riscos de demissão e apresentam várias justificativas para essa estabilidade, uma delas é o fato de serem donos e por isso não poderem ser demitidos; outro fator é que o patrão, num momento de crise, a primeira coisa que “corta” são os funcionários, e na cooperativa, mesmo que fiquem sem retiradas por um ou dois meses, todos se unem em busca de novos clientes para reverterem a crise na produção; soma-se a isso a liberdade de poderem faltar para levar um filho no médico, por exemplo, e o máximo que acontece, é “você não trabalha [aquele dia], você não ganha [aquele dia]”.

Uma outra característica apontada do trabalho associativo é que “quanto mais você trabalha, mais você ganha”. Afirmam que as horas-extras são cumpridas porque sabem que quanto mais eles produzirem, maior será a retirada mensal, e que se fossem empregados tudo o que eles produzissem a mais não reverteria em nada para eles, mas sim, em lucro para o patrão.

Além disso, o trabalho na cooperativa oferece a oportunidade ao trabalhador de conhecer todo o processo de produção no qual está inserido, mesmo que ele tenha uma função fixa na linha de produção do jeans, o cooperado sabe o quanto está se gastando para produzir o produto, sabe por quanto será vendido o produto final, etc. Em muitos casos, ainda que realizando a mesma função que exercia anteriormente como trabalhador da grande fábrica [que era o único cliente da cooperativa], os cooperados apontam uma mudança significativa,

pois antes respondiam aos seus supervisores, hoje, trabalhando na cooperativa, têm a oportunidade de conversar pessoalmente com os fornecedores; contar os problemas nas máquinas; e fazer os pedidos.

Ao mesmo tempo, há características do dia-a-dia dos trabalhadores em que não percebem nenhuma mudança entre um trabalho assalariado e o trabalho autogestionário como, por exemplo, nas cobranças para cumprirem as metas de produção, nos conflitos hierárquicos, na extensa jornada de trabalho, no ritmo acelerado de produção, nas dores físicas e mentais, na “participação” das assembléias nas quais não emitem opinião e votam sempre de acordo com a maioria.

Entretanto, os mesmos trabalhadores que percebem essas importantes características que somente o trabalho autogestionário pode oferecer também não sabem definir o que é uma empresa autogestionária; já ouviram dizer, mas não sabem o que significa Economia Solidária; e também conhecem muito pouco os Princípios Cooperativistas.

Soma-se a isso o fato de que os ideais de participação, democracia, e solidariedade aparecem principalmente quando estão referindo-se ao montante da produção e a possibilidade de maior ganho, e isso gera um risco que é o do trabalhador das cooperativas se auto-explorar.

Inclusive, eles não participam de nenhuma atividade que poderia ser a transposição desses ideais econômicos para as outras esferas da vida, seja a social e/ou política, isto é, não participam de nenhuma Associação de Bairro; não fazem parte do Orçamento Participativo; de nenhum Partido Político; enfim, não participam de nenhuma outra Associação. O ideal de solidariedade, pode-se dizer, exterioriza-se além da produção na fábrica, quando tentam incorporar no quadro dos associados os parentes ou amigos próximos.

Além disso, a maioria nunca fez um curso de formação para o cooperativismo ou autogestão; embora alguns digam que sentem vontade de aprender um pouco mais sobre essas questões e sobre o próprio funcionamento da cooperativa.

Desse modo, ainda que numa cidade onde haja reduzida oferta de trabalho e salários pouco atrativos, a opção pelo trabalho autogestionário é justificado por algumas características que refletem certa autonomia que esse tipo de empreendimento pode oferecer aos trabalhadores; ao mesmo tempo constata-se um desconhecimento sobre o que é, e como realmente funciona esse tipo de empreendimento.

Portanto, a opção pelo trabalho cooperativo revela várias dimensões que vão desde a escolha econômica até as garantias e autonomia características dos empreendimentos autogestionários. Porém devemos considerar que a “transformação da sociedade capitalista”,

como afirma alguns teóricos, está longe de efetivamente ocorrer na totalidade do dia-a-dia do trabalho cooperativo; principalmente se pensarmos nas relações existentes entre a grande empresa contratante e a Cooper caso, já que é a Jeans S.A quem define o que vai ser produzido, como vai ser produzido, e quando a produção tem que ser entregue; além disso há hierarquias e conflitos entre os próprios trabalhadores no interior da cooperativa.

6 REFERÊNCIAS

- ABREU, A. **O Avesso da Moda: Trabalho a domicílio na indústria de confecção.** São Paulo, Hucitec, 1986.
- AMORIM, E. **No Limite da Precarização? Terceirização e Trabalho Feminino na Indústria de Confecção.** Dissertação de Mestrado, Campinas: IFCH (Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, 2003.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2000.
- ARAÚJO, A. E AMORIM, E. **Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: um estudo na região de Campinas.** In: XXIV Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 2000.
- AZEVEDO, A. **Inovação Tecnológica em Empreendimentos Autogestionários: Utopia ou Possibilidade.** In: IX Colóquio Internacional sobre Poder Local, Salvador, 2003. Disponível em: www.ecosol.org.br
- CARDOSO, A. M. **Globalização e Relações Industriais na Indústria Têxtil Brasileira.** In: DOMBOIS, R. & PRIES, L.[orgs.] *As relações industriais no processo de transformação da América Latina: o caso brasileiro.* Bremen : Universität Bremen & São Paulo: Cebrap- Documentos de Pesquisa Tomo II, 1997.
- CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** Rio, Paz e Terra, 1999.
- CATTANI, A. D. (org). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- CAVALCANTI, C. (org.). **No interior da economia oculta: Estudos de caso de uma pesquisa de avaliação do desenvolvimento de base no Norte e o Nordeste do Brasil.** Recife: FUNDAJ, Editora Massangana, 1988.

CLAMP, C. **The Internationalisation of Mondragon.** Annals of Public and Cooperative Economics, 71:4, 2000.

CLARO, M. **Unilabor: desenho industrial, arte moderna e autogestão operária.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

Co-operatives Development Agency. **Co-ops: A Directory of Industrial and Service Co-operatives.** London: CDA, 20 Albert Embankment, 1980 and 1982.

CORNFORTH, C. **Some Factors Affecting the Success or Failure of Worker Co-operatives: A Review of Empirical Research in the United Kingdom.** Economic and Industrial Democracy, SAGE, vol.4, 1983.

CORIAT, B. **Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção.** In HIRATA, Helena. *Sobre o “modelo” japonês. Automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho.* S.Paulo, Edusp, 1993.

CRUZ, A. **Uma contribuição crítica às Políticas Públicas de Apoio à Economia Solidária.** Campinas, 2002. Disponível em: www.ecosol.org.br

DRUCK, M. G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica - um estudo do complexo petroquímico.** São Paulo, Boitempo Editorial, 1999.

ECLES, T. **Under New Management.** London: Pan Books, 1981. Industrial Common Ownership Movement. **ICOM Newsletter.** The Corn Exchange, Leeds, May, 1982.

ERRASTI, A. e et.al. **The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon cooperative corporation.** Annals of Public and Cooperative Economics, 74:4, 2003.

FLEURY, A. e et. al. **A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas.** São Paulo: Fundação Vanzolini [Relatório Final- Estudo Contratado pelo BNDES], 2001.

GAIGER, L. I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista,** 2004. Disponível em: www.ecosol.org.br

GEREFFI, G. **Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América Latina**. Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho, v. 3, n. 6, 1998.

GIL, V. D. B. **As novas relações trabalhistas e o trabalho cooperado**. São Paulo: LTr, 2002.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

HOLZMANN, L. **Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia**. São Carlos: Editora UFSCar, 2001.

IEMI-INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **5o. Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira- Brasil Têxtil 2005**. São Paulo-SP: IEMI, Volume 05, 2005.

IEL-INSTITUTO EUVALDO LODI. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília: IEL / CNA / SEBRAE-Nacional, 2000.

JONES, D. **Producer Co-operatives in Industrialised Western Economics**. In **Annals of Public and Co-operative Economy**, vol. 49, no. 2, 1978.

KASMIR, S. **The Mondragón Model as Post-Fordist Discourse: Considerations on the Production of Post-Fordism**. Critique of Antropology: SAGE, vol.19, 1999.

KASMIR, S. **The myth of Mondragón: cooperatives, politics and working-class life in a Basque Town**. Albany: State University of New York Press, 1996.

KLEIN, N. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro, Record, 2002.

LEITE, M. **Tecendo a Precarização: Gênero, Trabalho e Emprego na indústria de confecções em São Paulo**. In: XXVIII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 2004.

LIMA, J. C. **Reestruturação industrial, desemprego e trabalho autogestionário: as cooperativas do Vale do Rio dos Sinos**. (RS), 2005. (mimeo).

_____ **O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.19, 2004.

_____ **O trabalho autogestionário em cooperativas de produção. A retomada de um velho paradigma.** In: XVII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 2003.

_____ **As artimanhas da flexibilização: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção.** São Paulo: Terceira Margem, 2002.

_____ **As possibilidades e limites das cooperativas: alternativa ou falta de opção?.** In: Seminário “Mulheres e economia”, 1999.

_____ **Trabalho assalariado e trabalho associado: experiências de flexibilização e terceirização da produção industrial.** In: XII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 1998.

MACIEL, V. **Trabalhadores gerindo fábricas: Um estudo em cinco empresas do setor metal-mecânico.** In: VALLE, R. (org). *Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?* Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

MONDADORE, A. P. C. **Os agentes fomentadores do cooperativismo no Brasil e a legalidade das cooperativas: o caso da Cáritas Brasileira e da Fase.** Monografia de Conclusão de Curso, São Carlos, 2004.

MONTEIRO Filha, D. C. & SANTOS, A. M. M. **Cadeia Têxtil: Estruturas e Estratégias no Comércio Exterior.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, No.15, pp.113-136, Março, 2002.

NAHAS, V. *Autogestão.* In: Cattani, A. e Holzmann, L. (orgs) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

NASCIMENTO, C. **Autogestão e economia solidária.** Disponível em: www.ecosol.org.br

NORONHA, E. G. **Informal, ilegal, injusto: percepções do mercado de trabalho no Brasil.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.18, n.53, p.111-129, 2003.

OHNO, T. **L'Esprit Toyota.** Paris, Masson, 1989.

PATON, R. **Some Problems of Co-operative Organisation,** Milton Keynes: Co-operatives Research Unit, Open University, 1978.

POCHMANN, M. **Reestruturação Produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social**. São Paulo, Vozes, 2004.

POTTER, B. **The Co-operative Movement in Great Britain**, London: George Allen and Unwin, 1891.

QUIJANO, A. **Sistemas Alternativos de Produção?**. In: Santos, Boaventura de S. (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

RAMALHO, J. R. **Trabalho e Sindicato: Posições em Debate na Sociologia Hoje**. Dados. V.43, n.4, Rio de Janeiro, 2000.

ROSENFELD, C. L. **A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo sociedade**. In: GT da ANPOCS Seminário Intermediário, São Paulo, 2003.

SANTOS, B. (org). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. RJ, Civilização Brasileira, 2002.

SCHMIDT, D. *Cooperativa-cooperativismo*. In: Cattani, A. e Holzmann, L. (orgs) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____ **Economia Solidária: possibilidades e desafios**. Revista Proposta, n.88/89, p.44-58, 2001.

SINGER, P. e SOUZA, A. R. de (org). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, P. **Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998.

_____ **Desemprego e exclusão social**. São Paulo em Perspectiva, 10(1), 1996.

TAUILE, J. R. e DEBACO, E. S. **Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores.** VII Encontro Nacional de Economia Política e II Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos, Curitiba, 2002.

THORNLEY, J. **Workers' Co-operatives: Jobs and Dreams.** London: Heinmann Educational Books, 1981.

VAINER, C. **Controle Político dos Miseráveis ou Utopia Experimental?.** Unitrabalho Informa, ano3, n.10, janeiro, 2000.

VALLE, R. (org). **Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

VIEITEZ, C. G. e DAL RI, N. M. **Trabalho associado: Cooperativas e empresas de autogestão.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WEBB, C. (ed.) **Industrial Co-operation: The Story of Peaceful Revolution.** Manchester: Co-operative Union, 1928.

WEBB, S. and B. **Consumers Co-operative Movement.** (Published by the authors.), 1921.

_____ **A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain.** London: Longmans, 1920.

WILSON, N. **'Economic Aspects of Worker Co-operatives in Britain: Recent Developments and Some Evidence'**, Oxford: Proceedings of the Seventh Co-operative Seminar, The Plunkett Foundation for Co-operative Studies, 31 St. Giles , 1982.

**APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS COM OS
TRABALHADORES DA COOPERCASO**

Questionário_AP.....

DADOS GERAIS:

1-Nome:	2-Idade: _____ anos	3-Sexo: ()F ()M
		3.1-Onde você mora: ()Avaré ()Arandu

4-Escolaridade	
<input type="checkbox"/>	1) Nenhuma ou apenas alfabetização
<input type="checkbox"/>	2) Até o 4º ano primário
<input type="checkbox"/>	3) Da 5ª até a 7ª serie
<input type="checkbox"/>	4) Primeiro grau completo
<input type="checkbox"/>	5) Segundo grau incompleto
<input type="checkbox"/>	6) Segundo grau completo
<input type="checkbox"/>	7) Segundo grau e mais algum curso técnico
<input type="checkbox"/>	8) Universitário incompleto
<input type="checkbox"/>	9) Universitário completo
5-Qual é a renda mensal de seu(s) trabalho(s)?	
<input type="checkbox"/>	1) Até 3 SM
<input type="checkbox"/>	2) Mais de 3 SM até 6 SM
<input type="checkbox"/>	3) Mais de 6 SM até 10 SM
<input type="checkbox"/>	4) Mais de 10 SM até 12 SM
<input type="checkbox"/>	5) Mais de 12 SM
<input type="checkbox"/>	6) Recusou-se a responder

5.1- Qual sua renda familiar?	
<input type="checkbox"/>	1) Até 3 SM
<input type="checkbox"/>	2) Mais de 3 SM até 6 SM
<input type="checkbox"/>	3) Mais de 6 SM até 10 SM
<input type="checkbox"/>	4) Mais de 10 SM até 12 SM
<input type="checkbox"/>	5) Mais de 12 SM
<input type="checkbox"/>	6) Recusou-se a responder
6-Estado Civil	
<input type="checkbox"/>	Solteiro(a)
<input type="checkbox"/>	Casado(a)
<input type="checkbox"/>	Vive Junto
<input type="checkbox"/>	Separado(a) ou Divorciado(a)
<input type="checkbox"/>	Viúvo(a)
<input type="checkbox"/>	Recusou-se a responder

7-Quanto tempo trabalha na cooperativa? _____

8.1-Faz parte da diretoria? ()Sim ()Não

8.2-Se _____ sim. _____ Em _____ que _____ função?

OPÇÃO COOPERATIVA:

Emprego anterior

9-Onde trabalhava?

10-Qual era sua função?

10.1- Qual era a renda mensal neste trabalho?

11-Quando entrou na empresa?

12-Quando saiu da empresa?

13-Por que saiu?

14.1-Era registrado? ()Sim ()Não

14.2-Se sim. Pagava todos os direitos? ()Sim ()Não

15- O que era melhor no dia a dia desse trabalho?

16- O que era pior no dia a dia desse trabalho?

Trabalho na cooperativa

17.1-Como soube do trabalho na cooperativa?

17.2-O que levou você à participar da cooperativa?

18-Quando entrou na cooperativa?

19-Quando você entrou na cooperativa você chegou a ver outras alternativas de emprego e não aceitou?

20-Qual é sua função?

21- O que é melhor no dia a dia desse trabalho?

22- O que é pior no dia a dia desse trabalho?

22.1-Quando você entrou na cooperativa, as expectativas que você tinha com o trabalho cooperado foram realizadas?

22.2- Dê a sua opinião sobre o funcionamento e os problemas da cooperativa.

Comparação com o emprego anterior

23-Qual a principal mudança?

24-O que não mudou?

(Renda; horas trabalhadas; processo de trabalho; relação com os colegas; autonomia; participação; liberdade; benefícios)

25.1-O que faz você continuar a trabalhar aqui na cooperativa?

25.2-Qual motivo faria você deixar o trabalho aqui na cooperativa? (emprego com Carteira Assinada; trabalhar como autônomo, etc)

26-Procurou emprego nos últimos 30 dias?

27-Exerce alguma outra atividade remunerada?

28-Se fosse pra ganhar o que você ganha, sem precisar trabalhar. Você pararia de trabalhar?

28.1- O que seus familiares e amigos acham de você trabalhar na Coopercaso?

O COOPERATIVISMO

29.1-Quando você entrou na Coopercaso, você entendia o que era cooperativa?

()Sim ()Não

29.2-Pra você o que é uma cooperativa?

29.3- Quando você entrou na Coopercaso, você entendia o que era autogestão?

() Sim () Não

29.4- Pra você o que é uma empresa de autogestão?

30-Quais os princípios cooperativistas que você conhece?

31-Você conhece esses princípios cooperativistas?:		(S-sim N-não)
<input type="checkbox"/>	1.Adesão Voluntária e Livre	
<input type="checkbox"/>	2.Gestão Democrática	
<input type="checkbox"/>	3.Participação Econômica dos Membros	
<input type="checkbox"/>	4.Autonomia e Independência	
<input type="checkbox"/>	5.Educação, Formação e Informação	
<input type="checkbox"/>	6.Intercooperação	
<input type="checkbox"/>	7.Interesse pela Comunidade	

32-Desses princípios acima, qual ou quais você considera mais importante?

33-Qual representa mais o dia a dia da Coopercaso?

34-Você já fez algum curso de formação para o cooperativismo? () Sim () Não

Se sim:

34.1-Quando?

34.2-Quantas vezes?

34.3-Quem deu o curso?

Se não:

34.4-Você acha que é importante fazer?

34.5-Tem vontade?

35.1-Em relação às quotas-partes do capital da cooperativa, quantas você possui?

35.2-Como você conseguiu o dinheiro para comprá-las?

36-Em relação 1.à organização do trabalho; 2.à organização da cooperativa; 3.às participações nas assembléias; 4.às decisões e gerenciamento da cooperativa:

36.1-Como você vê a sua participação?

36.2-Como você vê a participação da diretoria/base?

36.3- Como você vê a participação do cliente da Coopercaso – a Jeans S.A?

*Como e quem define o modo de realizar os trabalhos na cooperativa?

*Você acha que a divisão e a execução das tarefas estão bem divididas?

-Em relação à função que você exerce na cooperativa:

*Você está satisfeita?

* O que você faz e como faz depende da sua escolha ou da consulta com o colega (trabalho em dupla); autorização (supervisor ou presidente); ou já está determinado pelo próprio processo.

*Sente-se capaz de realizar outras funções? Quais?

*Para você mudar o ritmo ou a forma como você desenvolve o seu trabalho, o que é necessário? (consulta; autorização; já está determinado pelo próprio processo)

-Quanto às assembleias:

*Como funciona?

*Como você participa?

*Como ocorre a discussão sobre as retiradas mensais

37- Como você vê o futuro da cooperativa e como você vê o seu futuro na cooperativa?

38.1-Destas associações/entidades qual você participa?

() Grupo esportivo

() Associação de bairro/Comunitária

() Coral

() Sindicato/associação profissional

() Igreja/grupo religioso

() Trabalho Voluntário

() Partido político

() Clube social

() Conselhos de direitos(da Criança e Adolescente, da Saúde...)

() Orçamento participativo

() Outra. Qual? _____

() Não tem participação em associações/entidades

38.2- Se sim. Já participava antes mesmo de entrar na cooperativa?

38.3- Se sim. Algum colega de trabalho participa junto?

39.1- Você já ouviu falar em Economia Solidária? () Sim () Não

39.2- Se sim. O que é?

**APÊNDICE B: ROTEIRO 1ª ENTREVISTA COM A PRESIDENTE DA
COOPERCASO**

1. Quando surgiu a cooperativa?
2. Por quê?
3. Como? (quem ajudou? Idéia de quem?)
4. Quantos cooperados? (sexo, idade, trabalho anterior)
5. Quantos funcionários?
6. O que produzem?
7. Para quem vendem?
8. Quem são os fornecedores?
9. Fale-me um pouco sobre as assembléias.
10. Fale-me um pouco sobre a diretoria.
11. Fale-me um pouco sobre o Estatuto da cooperativa.
12. Fale-me um pouco sobre as retiradas.
13. Fale-me um pouco sobre os direitos dos cooperados.
14. Fale-me um pouco sobre as condições de trabalho na cooperativa.
15. Quem deu esse nome à cooperativa?

APÊNDICE C: ROTEIRO ENTREVISTA COM O GERENTE DA JEANS S.A

DADOS GERAIS

- 1) Cargo do entrevistado.
- 2) Formação.
- 3) Desde quando trabalha na *Jeans S.A* .

A JEANS S.A

4) Dados gerais da empresa (atualmente):

- a) quando surgiu
- b) quantos funcionários
- c) quantas unidades
- d) o que produzem
- e) para quem vendem
- f) quem são os fornecedores

5) Segundo o site da empresa, nos anos 60/70, a empresa dominava o mercado de jeans com a linha Jovem Guarda. Me fale um pouco dessa época.

(temas a serem abordados durante a resposta):

- como era a organização do trabalho e produção
- quantos funcionários
- quantas unidades
- o que produziam
- para quem vendiam (exportação – motivo da concordata?)

6) Me conte a trajetória da empresa depois disso.

(temas a serem abordados durante a resposta):

- o que aconteceu com esse setor a partir dos anos 90.
- concorrência (principalmente produtos asiáticos)
- como a *Jeans S.A* foi atingida e por que?
- a crise/concordata
- reestruturação (terceirização da produção: só costura? em cooperativas e outras empresas comuns, quantas, quais as vantagens);

- flexibilidade; quarteirização. Lembrar que a própria *Jeans S.A* trabalha como terceirizada para grandes marcas (Lee e Levis, tem mais alguma marca?)
- o fechamento da unidade de Avaré e o surgimento da *Coopercaso* (saber qual foi a efetiva participação da *Jeans S.A* na formação da cooperativa, saber sobre o regime de comodato do prédio e máquinas).
- qual a diferença entre terceirizar a produção para uma cooperativa (formada por ex funcionários ou não) para a terceirização em empresas “comuns”. OBS: O *Marcos*⁴⁵ já adiantou que a *Jeans S.A* trabalha com várias empresas terceirizadas, não só com a *Coopercaso* ou com cooperativas, mas também com empresas “comuns”.

7) Como a *Jeans S.A* reorganizou sua “volta” ao mercado?

(temas a serem abordados durante a resposta):

- reorganização da produção (redes; parceiras);
- ajuda do Estado?
- Marca própria
- agregar valor ao produto através de designers exclusivos, marketing, etc.
- ABIT; projeto TexBrasil (cooperação entre todas as indústrias têxteis e de confecção para criar uma marca brasileira)
- participações em feiras; eventos de moda, etc.
- mercado interno/exportação

⁴⁵ Marcos foi o nosso “porteiro”. Lembrar que ele era um dos gerentes da *Jeans S.A* e que agora trabalha na formação de cooperativas por todo o Brasil via ANTEAG.

APÊNDICE D: 2ª ENTREVISTA COM A PRESIDENTE DA COOPERCASO

DADOS GERAIS SOBRE A COOPERCASO

Sobre os trabalhadores

1-Número de funcionários

- Jeans S.A:

-1ª Fase Coopercaso:

* em Avaré:

*em Arandu:

- Atualmente:

2- Sexo

Quantos são homens?:

Quantos são mulheres?:

Sempre houve essa diferença?

3- Histórico de trabalho

Quantos são ex-funcionários Jeans S.A?

Quantos são ex-desempregados da cidade?

Quantos são os jovens tendo o primeiro trabalho?

4- Escolaridade

Qual é a escolaridade da maioria dos cooperados? Há algum incentivo para estudarem sobre os “negócios”, um curso de administração por exemplo?

Sobre o trabalho na cooperativa

- Como funciona o sistema de faltas e licenças? (gravidez)

- Fale sobre o fluxo de pessoas na Coopercaso:

*admissão

*evasão

*exclusão

- Quanto ao horário de trabalho:

- Qual é?
- Como se faz o controle?
- Como funciona as horas-extras (incentivos)?

- Como se faz, em caso de faltas?
- Os trabalhadores entendem a questão do capital das quotas? (dinheiro da cooperativa e não dele)

Sobre a Cooper caso

- Me fale da relação entre os fundos de reserva da cooperativa; a retirada mensal; e as contribuições do INSS.
- Sobre a produção diária: produzem o quanto querem ganhar e/ou depende da demanda do cliente.
- Alguém já entrou na justiça contra a cooperativa? (quando; como; por que; como foi resolvido). E contra a Jeans S.A?
- Quantas são as quotas-partes que compõem o capital da empresa? Qual o valor?
- Qual a principal dificuldade da cooperativa hoje?
- Propriedade do maquinário:
 - quanto pertence efetivamente à cooperativa?
 - Por que a Jeans S.A empresta? Tem algum custo?
 - Questão da modernização.
- Quanto aos clientes:
 - na 1ª fase era só a Jeans S.A e a ONG holandesa?
 - Quem já foi cliente na 2ª fase?
 - Atualmente, quem é?
- Quais os cursos e congressos mais recentes que alguém da cooperativa participou? Sobre o que tratava? Quem participou?
- Quanto ao estatuto da cooperativa: houve alguma mudança desde a sua criação?
- Me explique melhor o cálculo do sistema de retiradas.
- Sempre produziu só jeans?
- Quanto ao faturamento; lucratividade e custos: como a cooperativa vêm se saindo através dos anos e atualmente?
- Sobre o faturamento: que porcentagem vai para as retiradas e quanto é investido?
 - Quem decide?
 - É sempre assim?
 - No que se investe?
 - Há conflitos?

- Quais os valores que variam as retiradas mensais? Quais as funções?
- Expansão da cooperativa limitada pelo espaço. Porque a Coopercaso não aluga outro prédio?
- As pessoas reclamam muito do ritmo de trabalho? Por isso que há os incentivos? Como é feita as bonificações em relação ao aumento da produtividade?
- Alguém já foi afastado do trabalho por causa de alguma doença?

A relação Coopercaso e outros

- Existe alguma articulação com outras empresas de autogestão? (Citar Cooper - Cost)
- Me fale um pouco sobre o convênio de exportação para a Holanda:
 - quando começou?
 - Como começou?
 - O que era produzido?
 - Quem fazia parte?
 - A Jeans S.A participava de alguma forma desse convênio?
 - Como era feito o pagamento?
 - Quais as exigências feitas para que a Coopercaso fizesse parte desse convênio (condições de trabalho)?
 - Quando e Por que acabou?
 - Atualmente há algum contato?
- Me fale um pouco sobre as fiscalizações por parte do Ministério do Trabalho:
 - de quanto em quanto tempo ocorrem?
 - Como é feita essa fiscalização?
 - A Coopercaso alguma vez sofreu algum tipo de notificação? (contar o caso)
- Qual era a participação da Jeans S.A na administração da Coopercaso na 1ª fase? (supervisores; menos responsabilidade do que agora)
- Há algum contrato formal entre a cooperativa e o cliente? O que é estipulado? há renovações ou é o mesmo de antes? quais as cláusulas – cancelamento da produção sem aviso-prévio?
- Você vê alguma diferença na relação cooperativa e cliente comparando a Coopercaso com a Cooper - Cost, ou outras empresas privadas que prestam o serviço de costura para a Jeans S.A?
- O que cabe ao gerente da Jeans S.A determinar para a produção e organização da cooperativa (volume da produção, preço, prazos, compra de materiais; etc)? Qual o maior

conflito de interesses que já houve? O que o cliente atual acha da cooperativa “arrumar” outros clientes.

- Com quais desses agentes a Cooper caso possui vínculo: ANTEAG; OCB; OCESP. Desde quando? Quais os requisitos para fazerem parte? Está vinculado a mais algum agente?

Sobre a Presidente

Sua trajetória profissional:

- Qual era sua função na Jeans S.A?
- Qual era sua função na 1ª fase? Em qual unidade trabalhava?
- Você está como presidente da cooperativa desde o início dessa 2ª fase?
- Houve troca de comando?
- Como isso é decidido?