

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

“Avaliação do grau de autogestão dos empreendimentos  
econômicos solidários: elaboração de um modelo de análise”

Lucelia Borges da Costa

TESE DE DOUTORADO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

“Avaliação do grau de autogestão dos empreendimentos econômicos  
solidários: elaboração de um modelo de análise.”

**Lucelia Borges da Costa**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de doutora em Engenharia de Produção, na área de Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Francisco José da Costa Alves.

Agência Financiadora: CAPES

SÃO CARLOS – SP

2010

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

C837ag

Costa, Lucelia Borges da.

Avaliação do grau de autogestão dos empreendimentos econômicos solidários : elaboração de um modelo de análise / Lucelia Borges da Costa. -- São Carlos : UFSCar, 2010.

123 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.

1. Engenharia de produção. 2. Economia solidária. 3. Autogestão no trabalho. 4. Modelo de análise. 5. Cooperativas. I. Título.

CDD: 658.5 (20<sup>a</sup>)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Lucélia Borges da Costa

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 26/02/2010 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Franciseo José da Costa Alves  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima  
DCSo/UFSCar

Profª Drª Cibele Saliba Rizek  
EESC/USP

Profª Drª Márcia de Paula Leite  
Instituto de Educação/UNICAMP

Prof. Dr. Luiz Inácio Germany Gaiger  
CCA/UNISINOS

---

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Coordenador do PPGE

*“A tese é, em primeira mão, uma descoberta da arquitetura reflexiva presente em toda investigação; logo a ciência como atividade transforma-se na faina artística que inventa para revelar as dimensões invisíveis, incógnitas, submersas, recônditas, múltiplas, sensíveis, complexas. Ciência e arte dialogando concretamente no dia a dia de cada página que se volta nos fichamentos bibliográficos, em todo conhecimento compilado na tradução de uma hipótese, na ousadia de uma montagem metodológica, na humildade de quem desconfia do que descobriu, na segurança de poder ir além: descoberta como invenção, resposta contida na pergunta e, sobretudo, o prazer do jogo. A tese tem algo a ver com a invenção. Uma receita às avessas: a descoberta”.*

(FERRARA, 2006 : xii)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Nelsina e Carlos, que sempre acreditaram no meu potencial e me incentivaram para que eu pudesse concretizar mais este sonho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por sua presença constante em minha vida, me abençoando e fazendo com que eu pudesse finalizar mais este ciclo.

Aos meus pais, Carlos e Nelsina, que sempre me incentivaram, dando o apoio necessário, principalmente o emocional, para que este trabalho fosse concluído.

Aos meus familiares e amigos que sempre me apoiavam, apesar de dizerem que eu deveria estudar um pouco menos.

Ao meu sobrinho-afilhado, João Victor, que durante a execução deste trabalho conseguia com um sorriso e um abraço fazer com que boa parte do cansaço fosse embora.

Ao Prof. Dr. Francisco José da Costa Alves, meu orientador, pela atenção dedicada na execução deste trabalho, pelas contribuições e principalmente pela compreensão de que cada orientando pesquisa/trabalha de maneira diferente.

Aos Profs.Dr. Paulo Eduardo Gomes Bento, Dra. Cibele Saliba Rizek e Dr. Jacob Carlos Lima, membros da Banca de Qualificação, pelas valiosas contribuições dadas durante o exame.

Ao Prof. Phd Hildo Meirelles de Souza Filho, meu orientador de iniciação científica, que fez com que o gosto pela pesquisa despertasse em mim.

À Profa. Dra. Ana Lúcia Vitale Torkomian, minha orientadora de mestrado, que contribui para que minha “bagagem” com pesquisadora fosse ampliada.

Ao Prof. Dr. Marcelo Silva Pinto, membro da Banca de Defesa da minha dissertação de mestrado, por alertar sobre a importância de sair do “fichamento” e partir para o texto próprio. Tentei fazer isto aqui.

Aos colegas do Departamento de Engenharia de Produção que me ajudaram ao trocarmos idéias e experiências.

A todos os docentes e funcionários do DEP que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho.

À CAPES pela concessão da bolsa de estudo.



## RESUMO

O movimento da Economia Solidária vem despertando interesse por constituir uma forma diferenciada de proporcionar trabalho e renda a pessoas excluídas do mercado de trabalho. Entretanto, muitos empreendimentos que fazem parte deste movimento não conseguem manter-se por muito tempo. Acredita-se que isso ocorra devido a deficiências na prática da autogestão – um dos princípios da Economia Solidária. Este trabalho tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre a autogestão. A partir de uma revisão bibliográfica e de minha experiência assessorando cooperativas populares, foi elaborado um modelo de análise da autogestão. Este modelo apresenta uma releitura da autogestão e um método de como analisá-la. Aqui a autogestão é apresentada como um processo, onde há cinco graus de autogestão praticada. O método de análise para classificar a cooperativa em um destes graus leva em consideração a presença e a importância dos atributos da autogestão (igualdade, participação, suficiência técnica, suficiência política e suficiência financeira). O processo de elaboração do modelo incluiu um estudo de caso, que permitiu “ajustar” o modelo, e a construção de cenários, que permitiu uma melhor compreensão dos limites e possibilidades do modelo.

Palavras-chave: Economia Solidária; Autogestão; Modelo; Cooperativas.

## **ABSTRACT**

The solidary economy is a different way to get work and income for people are excluded from labor market. However, many enterprises of solidary economy do not work because of deficiencies in the practice of self-management. This study aims to propose a model to analyze the self-management. Here, it is presented as a process where there are five degrees / types of self-management. The model was based on bibliographic review and experiences in advising cooperatives. The development of the model included a case study, which allowed adjust it, and the construction of scenarios which enabled a better understanding of the limits and possibilities of it.

Key words: Solidary Economy; Self-management; Model; Cooperatives.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Apresentação.....	2
1.2 Contextualização.....	3
1.3 Objetivos.....	14
1.4 Justificativas.....	14
1.5 Metodologia de pesquisa.....	17
<b>2. ECONOMIA SOLIDÁRIA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Introdução.....	21
2.2 Bases históricas.....	23
2.3 Conceituação.....	26
2.4 Princípios.....	31
2.5 Autogestão.....	35
2.6 Economia Solidária no Brasil.....	39
<b>3. ELABORAÇÃO DO MODELO.....</b>	<b>43</b>
3.1 Introdução.....	44
3.2 Processo de elaboração: primeira fase.....	49
3.2.1 Conceito de autogestão.....	49
3.2.2 Graus de autogestão.....	52
3.2.3 Modelo – 1ª versão.....	53
3.2.4 Estudo de caso – Coosturando.....	55
3.2.5 Aplicação e análise do modelo – Coosturando.....	69
3.3 Processo de elaboração: segunda fase.....	72
3.3.1 Controle e Regulação.....	72
3.3.2 Modelo – 2ª versão.....	74
3.3.3 Estudo por meio de cenários.....	79

<b>4. LIMITES E POSSIBILIDADES DO MODELO.....</b>	<b>92</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
5.1 Considerações gerais.....	102
5.2 Sugestões de pesquisas futuras .....	105
5.3 Limitações da pesquisa .....	105
5.4 Considerações Finais.....	106
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO I: Carta de apresentação entregue às cooperadas.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO II: Questionário para pesquisa de campo.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO III: Roteiro para entrevista.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO IV: Roteiro para observação.....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Simplificando a contextualização .....	13
Figura 2.1 – Teia dos valores e objetivos da economia solidária.....	35
Figura 3.1 – Construção do modelo por abstração.....	47
Figura 3.2 – Construção do modelo por abstração predição.....	47
Figura 3.3 – Construção do modelo neste trabalho.....	48
Figura 3.1 – Etapas de produção da toalha de visita.....	59
Figura 3.2 – Etapas de produção da luva.....	59
Figura 3.3 – Entrada da Cooperativa.....	65
Figura 3.4 – Mesa de Acabamento.....	65
Figura 3.5 – Mesa de Acabamento.....	66
Figura 3.6 – Mesas de Acabamento.....	66
Figura 3.7 – Sala de Costura.....	67
Figura 3.8 – Costurando jaquetas.....	67
Figura 3.9 – Costurando toalhas.....	68
Figura 3.10 – Costurando luvas.....	68
Figura 3.11 – Autogestão, seus atributos e seus descritores.....	75
Figura 3.12 – Planilha de análise dos atributos da autogestão.....	80
Figura 3.13 – Planilha com o resultado do grau de autogestão.....	81
Figura 3.14 – Planilha de análise dos atributos da autogestão – Cenário 1.....	83
Figura 3.15 – Planilha com o resultado do grau de autogestão – Cenário 1.....	84
Figura 3.16 – Planilha de análise dos atributos da autogestão – Cenário 2.....	86
Figura 3.17 – Planilha com o resultado do grau de autogestão – Cenário 2.....	87
Figura 3.18 – Planilha de análise dos atributos da autogestão – Cenário 3.....	89
Figura 3.19 – Planilha com o resultado do grau de autogestão – Cenário 3.....	90
Figura 5.1 – A autogestão como resultado de uma soma.....	102
Figura 5.2 – Afunilando a Economia Solidária.....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Tabela para análise da autogestão – Modelo 1ª versão.....	53
Tabela 3.2 – Critérios para análise da autogestão – Modelo 1ª versão.....	54
Tabela 3.3 – Ano em que se tornaram cooperadas.....	56
Tabela 3.4 – Estado civil das cooperadas.....	56
Tabela 3.5 – Quantidade de filhos das cooperadas.....	56
Tabela 3.6 – Cooperadas que querem que seus filhos sejam cooperados.....	57
Tabela 3.7 – Grau de escolaridade das cooperadas.....	57
Tabela 3.8 – Motivação para se tornarem cooperadas.....	57
Tabela 3.9 – Conhecimento sobre Economia Solidária.....	58
Tabela 3.10 – Conhecimento sobre autogestão.....	58
Tabela 3.11 – Participação em cursos sobre Economia Solidária.....	58
Tabela 3.12 – Participação em cursos sobre práticas de gestão.....	58
Tabela 3.13 – Saber executar todas as etapas de produção.....	59
Tabela 3.14 – Existência de rodízio de atividades.....	59
Tabela 3.15 – Satisfação com a renda.....	60
Tabela 3.16 – Opinião sobre a forma de repartição.....	60
Tabela 3.17 – Participação nas reuniões/assembléias .....	60
Tabela 3.18 – Se as cooperadas expressam suas opiniões em reuniões.....	61
Tabela 3.19 – O que levam em consideração ao votar nas reuniões.....	61
Tabela 3.20 – Conhecimento sobre tudo o que ocorre na cooperativa. ....	61
Tabela 3.21 – Mecanismos para transmitir as informações.....	62
Tabela 3.22 – Existência de confiança entre as cooperadas.....	62
Tabela 3.23 – Responsabilidade sobre tudo o que ocorre na cooperativa.....	62
Tabela 3.24 – Contato com as outras cooperadas fora da cooperativa.....	62
Tabela 3.25 – Dificuldades enfrentadas pela cooperativa.....	63
Tabela 3.26 – Desejo de sair da cooperativa.....	63
Tabela 3.27 – Transformação no comportamento.....	64
Tabela 3.28 – Notas para a cooperativa.....	64
Tabela 3.29 – Análise do atributo Igualdade.....	69
Tabela 3.30 – Análise do atributo Participação.....	70
Tabela 3.31 – Análise do atributo Suficiência Técnica.....	70
Tabela 3.32 – Análise do atributo Suficiência Financeira.....	71

Tabela 3.33 – Tabela para análise da autogestão – Modelo 2ª versão.....	76
Tabela 3.34 – Graus de autogestão – Modelo 2ª versão.....	77
Tabela 3.35 – Tabela para análise do atributo Suficiência Técnica – Exemplo.....	78
Tabela 3.36. : Tabela para o cálculo da coluna Peso – Exemplo.....	78
Tabela 3.37. : Tabela para o cálculo da coluna Peso – Exemplo.....	79
Tabela 4.1 – Estratégias para o atributo igualdade.....	96
Tabela 4.2 – Estratégias para o atributo participação .....	97
Tabela 4.3 – Estratégias para o atributo suficiência técnica .....	98
Tabela 4.4 – Estratégias para o atributo suficiência política .....	99
Tabela 4.5 – Estratégias para o atributo suficiência financeira .....	100

## CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

### **Êta povo pra lutar**

(Brasil/ Badá/ Magaça/ Bernine)

Eta povo pra lutar, vai gostar de trabalhar  
Nunca vi tão disposto, nunca está de cara feia  
Sempre traz escancarado  
Um franco sorriso no rosto  
Se rola uma "intera"  
É o primeiro a pôr a mão no bolso  
Se um vizinho ao lado está passando  
Por má situação  
Ele faz um mutirão e ajeita a situação

Então, por que que essa gente que tem  
Não aprende a lição  
Com esse povo que nada tem  
Mas tem bom coração

Eta povo pra lutar...

Já com a face enrugada e a mão calejada  
Lá vai ele pra batalha, e a Deus  
pede saúde  
Vive no fio da navalha

Então, por que que essa gente que tem...

Eta povo guerreiro, faça chuva, faça sol  
Esse povo tá sempre na luta  
E a divisão é o lema desse povo  
Salve o povo brasileiro!  
Eta povo! Eta povo pra lutar!



# **1. Introdução**

## **1.1 . Apresentação**

O interesse pela economia solidária como fonte geradora de trabalho e renda é crescente – ela é a onda do momento. Observa-se o aumento da participação do poder público, o surgimento de novas disciplinas nas universidades, e o mais importante – o crescimento do número de empreendimentos econômicos solidários.

Este crescimento aumenta a demanda por ações que contribuam para seu desenvolvimento. Estas ações podem ser via políticas públicas, prestação de assessoria e/ou por meio de estudos/pesquisas que expanda o “estado da arte”.

Este último é o objetivo deste trabalho. Pretende-se aqui ampliar o conhecimento sobre a autogestão praticada em empreendimentos da Economia Solidária, especialmente, em cooperativas populares.

Inicialmente, é feita uma contextualização, buscando estabelecer uma ligação entre mim e o leitor. Isto é feito com uma breve apresentação de minha experiência junto a empreendimentos econômicos solidários. Ainda no primeiro capítulo são abordados os objetivos deste trabalho, as justificativas para sua realização e a metodologia utilizada em sua execução.

No segundo capítulo apresento uma revisão bibliográfica sobre economia solidária. Ele está dividido em seis tópicos: introdução, bases históricas, conceituação, princípios, autogestão e economia solidária no Brasil.

Ao realizar a revisão bibliográfica não faço um debate teórico com os assuntos ali apresentados, pois acredito que ficaria muito redundante, já que no capítulo seguinte utilizo, para a elaboração de um modelo de análise da autogestão, a teoria ali apresentada e o que foi apresentado no tópico contextualização.

No quarto capítulo há a apresentação dos limites e possibilidades do modelo. Por fim, apresento as considerações finais, as referências bibliográficas e os anexos (carta de apresentação; questionário para pesquisa de campo; roteiro para entrevista; e roteiro para observação).

## 1.2 Contextualização

O ponto de partida para a elaboração desta pesquisa foi o trabalho realizado por mim na Prefeitura Municipal de São Carlos. Trabalhei lá cerca de um ano e meio e esta experiência ajudou a moldar a forma como hoje enxergo a Economia Solidária. Neste tópico buscarei relatar minha trajetória profissional, abordando o contato com o desemprego; a questão da qualificação profissional; a geração de trabalho e renda; e a assessoria a empreendimentos econômicos solidários.

Estava cursando o último ano de Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos quando decidi participar de um concurso para estagiar na Prefeitura Municipal de São Carlos, fui selecionada e passei a trabalhar na Secretaria de Desenvolvimento Sustentável, Ciência e Tecnologia.

Esta secretaria era dividida em quatro seções: o Departamento de Apoio à Economia Solidária, o Departamento de Política Ambiental, o Banco do Povo e a Divisão do Balcão de Empregos. Após conversar com dois diretores e com a chefe do balcão de empregos, ficou decidido que eu estagiaria neste último.

Trabalhar naquele local fez com que eu tivesse contato com o desemprego “real”, não o desemprego que eu estava acostumada a ver nos telejornais e a acompanhar na internet, mas o desemprego estampado no rosto de diversas pessoas que ali estavam em busca de um emprego.

Não tenho dados oficiais sobre o perfil destes desempregados, mas me lembro que havia desde jovens em busca do primeiro emprego até pessoas que passaram anos em uma mesma empresa e que haviam sido demitidas.

Outro fator importante era a relação “candidato por vaga”. O número de vagas direcionadas às mulheres era menor do que as direcionadas aos homens. Além disso, o número de mulheres em busca de uma vaga era maior. Talvez os dados estatísticos (do balcão de empregos) não demonstrassem e ainda não demonstrem isso, mas eu observava que havia uma grande quantidade de mulheres que iam ao painel de vagas (local onde ficavam expostas as vagas e seus requisitos) e após perceberem que não tinham o perfil demandado iam embora sem ao menos serem atendidas.

Vale à pena fazer uma ressalva sobre como era o atendimento. O primeiro passo era a disposição das vagas. Pessoas físicas e jurídicas iam ao balcão e informavam aos funcionários os requisitos das vagas que estavam ofertando ou passavam estas informações via fax. A partir de então era feito um cadastro da vaga

informando a experiência desejada, a escolaridade, a idade e se a vaga era dirigida a homens, mulheres ou a ambos.

Após o preenchimento do cadastro, cada vaga era numerada e um papel, com sua descrição, era colocado sobre o painel. As pessoas em busca de um emprego iam a este painel e verificavam se havia alguma vaga que lhes interessassem. Caso houvesse deveriam anotar o número da vaga e esperar para que fossem atendidas.

Para que estas pessoas “concorressem” às vagas era necessário preencher um cadastro. Este continha informações pessoais, profissionais e de qualificação. O preenchimento do cadastro deveria ser feito apenas no primeiro atendimento, pois este ficava armazenado formando um banco de dados.

Quando o interessado à vaga era atendido, deveria fornecer o número ao funcionário e este cruzava as informações da vaga com as características do demandante. Se estas fossem adequadas, o funcionário fornecia uma “carta” informando o local e o horário que o candidato deveria comparecer para fazer a entrevista.

Muitos candidatos se interessavam por vagas que não eram compatíveis com seus perfis. Algumas vezes estavam fora da faixa etária pedida, outras não possuíam a experiência desejada e diversas vezes não tinham a qualificação necessária para a vaga.

Em vários momentos trabalhei atendendo os candidatos. O interessante era que ao preencher o cadastro muitos gostavam de conversar e falar sobre os motivos de estarem ali. Havia pessoas esperançosas que acreditavam na possibilidade de logo conseguirem um emprego, havia outras que após passarem por diversas entrevistas e não obterem êxito, já possuíam um fisionomia fechada, e também havia aqueles, em menor número, que estavam em busca de um emprego melhor.

As histórias que mais me marcaram foram daqueles que a vida parecia depender da obtenção de um emprego. Muitas mulheres separadas do marido buscavam aflitas por um emprego para que pudessem sustentar seus filhos. Outras, que haviam estudado por muitos anos, queriam uma vaga de emprego mesmo que este não fizesse jus às qualificações que possuíam. Muitos migrantes, fugindo da precariedade que viviam em suas cidades, iam atrás de um emprego para tentar melhorar a qualidade de vida.

A importância de se conseguir um emprego e conseqüentemente a renda proveniente dele ficava evidente na maioria das conversas, no olhar muitas vezes de súplica e na expressão corporal (muitos pareciam acuados).

Buscando resolver o dilema da qualificação profissional inadequada, houve por parte da secretaria a iniciativa de levar cursos profissionalizantes para bairros periféricos. Neste momento entrei em contato com outro fato novo – o desencontro entre as expectativas do poder público e as da população.

Os cursos foram planejados e organizados para oferecer aos interessados um conteúdo programático adequado em um lugar de fácil acesso. Além disso, os que participavam do curso ganhavam o material didático e um lanche diário.

Toda programação indicava que estas iniciativas teriam sucesso. Neste caso, sucesso para mim seria conseguir qualificar o maior número de pessoas através de cursos com qualidade. Entretanto, não foi isso que aconteceu, para ilustrar vou apresentar o que ocorreu com o curso de informática.

O curso de informática foi organizado para atender pequenas turmas, para que cada aluno pudesse ter a atenção do professor. Foram fornecidas apostilas e o professor deveria abordar as principais ferramentas de um curso de formação básica.

O local escolhido para a execução foi o bairro Pacaembu, devido a proximidade ao Jardim Monte Carlo (um dos bairros da periferia de São Carlos). As aulas eram ministradas na “Escola do Futuro” e os lanches eram servidos no “Centro Comunitário” (um ao lado do outro).

No início a presença dos alunos foi expressiva, mas diminuiu significativamente durante seu andamento e foram poucos que terminaram o curso. Isso fez com que eu refletisse por um bom tempo na seguinte questão: “se a maioria das pessoas que ia ao balcão de emprego reclamava do fato de não possuir conhecimento em informática e conseqüentemente não ter acesso a mais vagas, por que as que tiveram a oportunidade de aprender não o fizeram?”

Durante certo tempo achei que pudesse ser por falta de interesse, mas mudei de opinião quando houve uma parceria da secretaria com a FESC – Fundação Educacional São Carlos.

A FESC (com o apoio do governo estadual) iria oferecer diversos cursos de qualificação profissional e as inscrições deveriam ser feitas no balcão de empregos. A notícia foi televisionada em uma emissora local e no dia seguinte havia muitas pessoas para fazerem as inscrições. O número de pessoas era tão grande que as vagas para alguns cursos acabaram quase que instantaneamente. Toda aquela procura me fez repensar na questão de falta de interesse.

Os cursos que seriam organizados pela Fundação iam desde informática até construção civil. Além do material didático e da alimentação, também eram oferecidos os passes para o transporte. Quando os cursos iniciaram, eu já havia terminado meu estágio, mas continuava a trabalhar para prefeitura através de prestação de serviços.

Nestes cursos também ocorreram desistências, mas diferentemente do que aconteceu antes, nesta ocasião eu tive a oportunidade de conversar com vários alunos que desistiram ou que estavam pensando em desistir e só então pude realmente reavaliar o que aconteceu durante os outros cursos.

Muitas pessoas que começavam a freqüentar estes cursos o faziam enquanto estavam desempregadas e não tinham preocupações com os horários em que eles eram realizados. Quando estas conseguiam algum trabalho, mesmo que fosse um “bico”, elas desistiam dos cursos (apesar de compreenderem sua importância).

Além disso, havia aquelas que os buscavam na expectativa de serem empregadas logo após o seu fim (já que neste caso havia uma parceria com o balcão de emprego), quando se davam conta que isto poderia não ocorrer abandonavam os cursos. Por fim, existiam aquelas pessoas que se frustravam em relação ao conteúdo programático.

Ainda durante o estágio, entrei em contato com outro fato novo – a Economia Solidária. Lembro-me perfeitamente do dia em que fui convidada a participar de uma reunião com diversas produtoras de sabão artesanal. A discussão era sobre como elas poderiam se articular para produzirem conjuntamente e para obterem mais renda desta produção.

Naquela reunião passei boa parte do tempo observando as pessoas que ali estavam. Todas as produtoras de sabão eram mulheres, muitas haviam levado seus filhos pequenos (para mim isso indicava que não tinham com quem deixá-los), a forma como se comunicavam era um grande indício da baixa escolaridade e a brincadeira de duas meninas deixou claro como era o ambiente que as cercavam (as duas crianças estavam brincando de separar e embalar drogas).

A idéia de montar um grupo formal para a produção de sabão não avançou muito, mas serviu para que eu, que estava terminando o curso de Engenharia de Produção, me questionasse sobre como o conhecimento que eu havia adquirido em cinco anos de estudo poderia ser utilizado no desenvolvimento daquele grupo e de outros como ele.

Além da reunião apresentada acima, participei de outras e visitei alguns empreendimentos econômicos solidários (EESs) existentes no município. Durante muito tempo, o conhecimento que eu tive de economia solidária baseava-se apenas nos contatos e conversas realizadas dentro destes empreendimentos e na secretaria.

Se naquele momento eu tivesse que dar uma definição para “Economia Solidária” provavelmente diria que era um grupo de pessoas desempregadas que se reuniam para trabalharem conjuntamente e assim obterem renda.

Como eu apresentei anteriormente, após terminar o estágio comecei a trabalhar prestando serviços para prefeitura. Primeiro foi naquela parceria da FESC e do balcão de empregos e depois foi prestando assessoria aos EESs.

Vale à pena ressaltar a importância que a Economia Solidária tinha dentro da Prefeitura. Havia um departamento exclusivo para tratar dos assuntos relacionados aos empreendimentos, com uma equipe formada por profissionais de diversas áreas: cientista social, administrador, contadora, engenheiro de produção e por um breve período um estagiário em direito.

Quando fui convidada a integrar esta equipe, fiquei um pouco receosa por não conhecer muito bem os conceitos e a teoria que envolvia a Economia Solidária, mas acreditava que eu era capaz de contribuir com os conhecimentos que tinha em Engenharia de Produção.

Foi a partir do trabalho realizado junto aos empreendimentos que comecei a elaborar o que para mim era Economia Solidária. E só após algum tempo busquei, através da teoria, obter maiores informações. Para ilustrar a minha visão deste movimento apresentarei em seguida quatro empreendimentos e alguns fatos de destaques em cada um deles.

#### CooperPlant (nome fictício)

Este empreendimento era formado apenas por mulheres, sendo que a maioria (quase a totalidade) havia trabalhado apenas no meio rural. Ele situava-se em Santa Eudóxia, um distrito do município de São Carlos, em uma área ampla. Havia uma sala onde eram guardados os equipamentos e as ferramentas; e a documentação da cooperativa, ou seja, ela funcionava como um depósito e como um escritório. Além disso, havia um pequeno barracão para as mulheres trabalharem nos dias de chuva ou de

sol muito quente (ali elas podiam encher os saquinhos de muda sem que as questões climáticas influenciassem em seus trabalhos).

A cooperativa tinha como principal foco de atuação a produção e comercialização de mudas, mas atuava também plantando e cuidando de áreas verdes. As mulheres que a compunham tinham uma forte e verdadeira vontade que o empreendimento desse certo, pois este era a única fonte de renda delas. Entretanto, não tinham iniciativa, esperavam que ações vindas da prefeitura pudessem resolver todos os seus problemas.

Um exemplo claro disso era o distanciamento que as cooperadas mantinham na busca por novos clientes. Cabia a um componente da equipe da prefeitura encontrar um comprador potencial, negociar com ele e apresentar as expectativas e demandas do cliente, às cooperadas restava apenas firmar ou não o acordo.

Uma das minhas ações nesta cooperativa foi a execução do planejamento estratégico situacional, que consiste em um primeiro momento na busca por problemas e em seguida pela identificação e/ou elaboração de soluções. Ele não foi executado em sua plenitude, mas através dele foi possível decidir qual era o “nó crítico” que deveria ser solucionado: “a cooperativa possuía mudas com qualidade, mas não na quantidade suficiente para atender a demanda dos possíveis compradores”.

Para solucionar este problema, decidiu-se que deveriam ser feitas melhorias na infra-estrutura do empreendimento. Foi elaborado por mim e por outro integrante da equipe, um projeto, que posteriormente foi enviado à Fundação Banco do Brasil, que incluía uma ampliação na capacidade produtiva da CooperPlant.

Ele não foi aprovado totalmente, ficou decidido que a contrapartida da prefeitura municipal deveria ser maior. Antes de o novo resultado sair eu parei de prestar este tipo de serviço para a prefeitura, então não sei o porquê deste projeto não ter sido executado.

Hoje a cooperativa de mudas não existe mais. Não posso afirmar categoricamente quais foram as causas de seu fim, mas acredito que alguns fatores foram fundamentais para que isso ocorresse: (a) forte dependência em relação a prefeitura; (b) falta de conhecimento gerencial por parte das cooperadas; e (c) o não comprometimento de todas as cooperadas.

O primeiro fator já foi apresentado anteriormente. Os outros dois impediram que as sócias-trabalhadoras tomassem “as rédeas” de cooperativa e a gerenciassem.

### CooLimpeza (nome fictício)

A CooLimpeza é uma cooperativa de prestação de serviços na área de limpeza. Atualmente, conta com mais de uma centena de cooperados e tem com principal cliente a Prefeitura Municipal de São Carlos.

Trabalhei pouco nesta cooperativa, pois ela já era apoiada pela incubadora de cooperativas da UFSCar. Lembro que ajudei a desenvolver planilhas para a realização de alguns controles necessários à administração como, por exemplo, o controle de estoque.

Quando passei a prestar assessoria aos empreendimentos, um projeto enviado a Fundação Banco do Brasil que beneficiaria a CooLimpeza já havia sido aprovado, a mim coube contribuir na execução do projeto e na realização dos relatórios. Este projeto foi importante, pois possibilitou o acesso a mais ferramentas e equipamentos, contribuindo para que os cooperados realmente tivessem a posse dos meios de trabalho.

A diretoria da época esforçava-se ao máximo para executar as atividades administrativas e conciliá-las com as atividades comuns aos outros cooperados – não havia diferenças entre os sócio-trabalhadores. Entretanto, a presidente e a vice-presidente reclamavam que muitos cooperados não davam valor ao que elas faziam. Além disso, elas lamentavam que muitos cooperados cobravam e participavam das reuniões, mas não se comprometiam.

Outro ponto que elas destacavam é que quando a cooperativa começou a prestar serviços para prefeitura foi necessário aumentar o número de cooperados. Isto fez com que entrassem muitas pessoas que não tinham o menor conhecimento sobre Economia Solidária e estas muitas vezes agiam como se estivessem em uma empresa tradicional.

Por fim, vale destacar a dependência que existia desta cooperativa em relação aos órgãos apoiadores. Sempre que havia alguma dificuldade a diretoria recorria à incubadora e/ou à prefeitura. É difícil determinar o momento correto de desvencilhar um empreendimento das instituições que o apóiam, pois sempre surgem aspectos internos e externos à organização que os sócios-trabalhadores ainda não sabem lidar.



## Cooletando (nome fictício)

São Carlos possui três cooperativas de coleta seletiva. A Cooletando foi a última a ser formada. Ela tinha como foco de atuação a coleta, triagem e comercialização de materiais recicláveis.

Esta cooperativa era composta tanto por homens quanto por mulheres, todos advinham de bairros considerados periféricos e a maioria destas pessoas poderia ser considerada analfabeta funcional.

Acho que o grande diferencial, que o fato de pertencer a uma cooperativa trouxe a vida dos sócio-trabalhadores deste empreendimento, foi a “realização” da igualdade e da democracia. Todos os cooperados tinham os mesmos direitos e deveres independentemente do cargo ocupado e da função exercida, por exemplo, as pessoas que compunham a diretoria trabalhavam na gerência e na produção sem distinção de cargos.

Além disso, todos tomavam conhecimento do que ocorria dentro da cooperativa. Toda sexta-feira havia uma reunião para expor os acontecimentos da semana e para tomar decisões acerca do que poderia e deveria ser feito nas semanas seguintes. As decisões eram tomadas por meio de votações simples, cada um tinha o direito a um voto e as questões votadas que tivessem 50 % dos votos mais um eram as que seriam tomadas.

Três fatos marcaram o meu trabalho nesta cooperativa. Primeiro foi uma briga entre duas cooperadas que ocorreu dentro da cooperativa. Elas brigaram e depois queriam que a secretaria decidisse quem continuaria a ser cooperada, pois acreditavam que não havia um clima favorável para que ambas trabalhassem juntas. As duas viam a cooperativa como uma empresa tradicional e queriam que a outra fosse “demitida”.

Outro fato foi a saída de um dos cooperados. A maioria (ou a totalidade) dos integrantes via a cooperativa como uma fuga ao desemprego. Surgiu uma oportunidade de emprego para um dos cooperados em uma empresa que atuava na área de limpeza, ele ganharia o salário mínimo e uma cesta básica. Os rendimentos provenientes deste emprego seriam menores que os obtidos na cooperativa, mas como disse o próprio cooperado, “trabalharia de carteira assinada”.

Ele saiu da Cooletando e logo após o início de suas atividades na empresa em que foi empregado, ele apareceu e contou que estava arrependido de ter

saído da cooperativa. Disse que antes trabalhava com mais liberdade, mas que não poderia deixar o emprego, pois isto “mancharia a carteira”.

O terceiro fato foi em relação a posse dos meios de trabalho. Quando os cooperados eram empregados, estavam acostumados a receber ordens e não questioná-las por medo do desemprego, mas muitos ao passarem a ser proprietários não aceitavam que alguém lhes dissesse o que deveriam fazer, gerando um pouco de desordem (todos mandavam pois todos eram donos mas pelo mesmo motivo ninguém queria receber ordens).

### Coozinhando (nome fictício)

Hoje a Coozinhando é uma cooperativa formalizada, mas quando eu trabalhava na prefeitura ela era apenas uma idéia. Um grupo de pessoas desempregadas tinha começado a se reunir para discutir a possibilidade de criar uma cooperativa, depois de certo tempo estas pessoas buscaram a ajuda do departamento de Economia Solidária.

O primeiro passo seria decidir em que área a cooperativa atuaria, pois o grupo era formado por profissionais de diversas áreas. Inicialmente surgiu a idéia de montar uma cooperativa de limpeza, mas como já havia uma na cidade esta opção foi abandonada. Depois de várias reuniões decidiu-se que a cooperativa atuaria prestando serviços relacionados à cozinha.

Foi interessante observar o envolvimento e a participação daqueles que compunham o grupo. A maioria ia às reuniões e buscava compreender o que ali era apresentado mesmo desconhecendo o assunto a ser tratado. Eu participei das primeiras reuniões para a elaboração do estatuto e era possível perceber o esforço que os integrantes faziam para entender o que era dito e conseqüentemente poder expressar suas opiniões.

Outro ponto de destaque era a forma como se organizavam. Apesar de não terem nenhum conhecimento em Economia Solidária e em gestão de um empreendimento, eles (impulsionados pela existência de um objetivo comum – a fuga do desemprego) se auto-organizavam e delegavam tarefas para que a formação de uma cooperativa fosse realmente concretizada.

Meu outro momento trabalhando para a prefeitura ocorreu cerca de um ano após ter assessorado EESs. Fui convidada a ministrar um curso sobre gestão da

produção (abordando alguns princípios da Economia Solidária) para um grupo de mulheres que planejava montar uma cooperativa de panificação.

A primeira dificuldade consistiu em transformar assuntos importantes e de difícil assimilação, em assuntos que interessassem a elas e em uma linguagem de fácil absorção, já que muitas tinham baixa escolaridade. Apesar das dificuldades iniciais fiquei feliz com os resultados obtidos. A maioria das mulheres era capaz de falar sobre ou pelo menos de compreender os assuntos tratados no curso, que iam deste controle de estoque até análise de custos.

Não esperava que o curso as tornasse capazes de imediatamente gerirem um empreendimento, mas acreditava que o conhecimento sobre determinados assuntos tornaria mais fácil o trabalho de quem iria assessorá-las, proporcionando maiores benefícios.

Toda uma infra-estrutura foi montada para que elas pudessem operar uma padaria. Havia ferramentas e equipamentos, matéria-prima e além do curso ministrado por mim, foram ministrados cursos relacionados à preparação dos produtos, higiene e saúde.

Entretanto, a cooperativa funcionou apenas durante alguns meses. Existiram diversos pequenos desajustes que impediram a continuação de suas atividades.

O primeiro desentendimento foi em relação ao nome da cooperativa. As cooperadas decidiram por um nome, mas por determinação de integrantes dos órgãos apoiadores não o puderam utilizar. Elas me questionaram diversas vezes o porquê de não poderem colocar o nome que queriam na cooperativa se elas eram as proprietárias.

Outro problema foi a falta de alguém que as acompanhasse e fizesse a ligação entre aquilo que haviam aprendido no curso (teoria) com o que acontecia no dia-a-dia (prática). Um caso ilustrativo é o que aconteceu com o estoque de fermento. Quando elas começaram a trabalhar na padaria eu já havia terminado de dar o curso, mas sempre aparecia para conversar e comprar algo. Em uma destas visitas elas me informaram que estavam nervosas porque não havia fermento que pudesse ser utilizado (estavam vencidos).

Eu as questionei sobre como haviam deixado aquilo acontecer. Informaram-me que estavam fazendo o controle de estoque, mas que quando receberam o produto esqueceram de olhar a data de validade. Olhei o controle de estoque e percebi que elas estavam se esforçando para fazê-lo corretamente, mas que necessitavam de

apoio. Este problema foi resolvido no mesmo dia (com a ajuda da prefeitura), mas elas passaram a se sentir frágeis (uma cooperada me disse: “não há padaria que funcione sem fermento”).

Minha experiência de trabalho na Prefeitura Municipal de São Carlos pode ser dividida em quatro “momentos”. A figura a seguir sintetiza estes momentos e minhas principais percepções:

<b>MOMENTOS</b>	<b>• PERCEPÇÕES</b>
Desemprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A necessidade de ações do poder público.</li> <li>• Os "desencontros" entre a demanda dos empregadores e a qualificação dos candidatos a vaga de emprego.</li> </ul>
Qualificação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os "desencontros" entre os interesses do poder público e da população.</li> </ul>
Empreendimentos Econômicos Solidários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A importância destes empreendimentos como mecanismo de geração de trabalho e renda.</li> <li>• A fragilidade da gestão destes empreendimentos.</li> </ul>
Capacitação dos sócios-trabalhadores de EESs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas a capacitação técnica não torna os sócios-empREENhedores capazes de gerirem seus empreendimentos, faz-se necessário a existência de uma assessoria.</li> </ul>

Figura 1.1: Simplificando a contextualização

Por fim, concluo este tópico destacando que todos os empreendimentos apresentados aqui e os outros que foram assessorados por mim tinham duas características importantes que os tornavam semelhantes: (1º) a forma como os seus sócio-trabalhadores viam os EESs – como uma fuga ao desemprego, uma forma de obtenção de renda e (2º) a posse dos meios de trabalho – os sócio-trabalhadores possuíam os meios que possibilitavam sua (sobre) vivência.

Entretanto, havia uma característica também importante que os distinguia – a forma como cada empreendimento era gerido.

Todos os EESs deveriam ser “administrados” por seus próprios integrantes (autogestão), mas a maneira como isto ocorria variava de um empreendimento para outro. Alguns eram dependentes tecnicamente de órgãos apoiadores, outros financeiramente, havia ainda aqueles que já tinham superado a fase de dependência, mas que ainda precisavam de algum apoio.

Toda esta diversidade me fez pensar na existência de diferentes graus de autogestão e na importância de conhecê-los para que a assessoria prestada aos EESs fosse melhor direcionada e a capacitação oferecida a seus sócios-trabalhadores fosse adequada ao “momento de gestão” de cada empreendimento.

### **1.3 Objetivos**

A tese tem como objetivo geral elaborar um modelo para avaliar o grau de autogestão praticada em cooperativas populares. Para atingir este objetivo, a tese possui alguns objetivos específicos apresentados a seguir:

- realizar a revisão bibliográfica;
- esquematizar o modelo de análise utilizando conhecimentos obtidos por meio da revisão bibliográfica e da experiência prática assessorando empreendimentos econômicos solidários; e
- aplicar e avaliar o modelo por meio de estudo de caso e cenários.

Os métodos e técnicas necessários para que os objetivos geral e específicos sejam alcançados serão apresentados no tópico Metodologia de Pesquisa. Já as justificativas para a execução deste trabalho serão apresentadas em seguida.

### **1.4 Justificativas**

As justificativas para a elaboração desta pesquisa estão na resposta para a seguinte questão: “por que estudar/pesquisar, dentro de um programa de engenharia de produção, a autogestão em cooperativas populares?”

A resposta para esta pergunta tem três aspectos importantes: (1º) a motivação pessoal; (2º) o local de pesquisa; e (3º) o objeto de estudo.

O contato com os EESs e, posteriormente, a assessoria prestada a eles despertaram em mim a vontade de utilizar meus conhecimentos em algo que acredito ser um importante mecanismo de geração de trabalho e renda; e uma maneira diferenciada de transformar a realidade da maioria dos integrantes destes empreendimentos.

Ouso em dizer que todos os que compõem um empreendimento econômico solidário, em um primeiro momento, o fazem por estarem desempregados e por possuírem diversas dificuldades que os impedem de se (re) inserirem no mercado de trabalho. Em um segundo momento, após já terem participado de um EES, podem o fazer com outras motivações, mas estas derivam das mudanças que a participação em um empreendimento deste tipo traz à vida destas pessoas.

Estas mudanças não ocorrem apenas no nível micro, o cotidiano de cada um, mas também no nível macro, a realidade do país. No nível micro, as pessoas percebem que são capazes de realizar transformações, notam que a participação e a colaboração levam a resultados melhores que o individualismo. Já no nível macro, as pessoas passam a ter consciência de cidadania, cumprindo seus deveres e exigindo que seus direitos sejam respeitados.

Estas pessoas, antes excluídas do mercado de trabalho e conseqüentemente do mercado de consumo, passam a ter um sentimento de “pertencimento” a um grupo, começam a perceber que suas ações ou a ausência delas fazem diferença para o desempenho e desenvolvimento do grupo e o mais importante, tornam-se seres mais conscientes.

Voltando à questão apresentada inicialmente, é importante entender o porquê de estudar autogestão em um curso de engenharia de produção.

Dentro de um departamento de engenharia de produção, é possível ter contato com profissionais de diferentes áreas. Isto porque o profissional ali formado deve ter uma formação multidisciplinar que lhe possibilite ter uma visão global da empresa, do seu processo de produção e do seu processo de trabalho.

Durante o curso o aluno é apresentado a matérias de economia, marketing, gestão ambiental, planejamento estratégico e etc. Além dessas matérias mais “humanas”, há as mais técnicas como desenho técnico, resistência de materiais, pesquisa operacional e física experimental. Isto dá a ele a capacidade de superar diversos problemas que surgem no dia-a-dia da empresa e apresentar diversas sugestões para inovar as práticas empresariais, principalmente em processos produtivos.

Segundo FLEURY (2008:9), “um dos instrumentos de trabalho mais importantes do engenheiro de produção é a modelagem: a construção de modelos que capturam as dimensões mais relevantes de um problema (em geral, complexo demais para ser tratado apenas a partir da experiência e intuição) e geram insumos para tomadas de decisões bem fundamentadas.”

Aqui, através da modelagem, buscar-se-á a elaboração de um modelo que contribua para a análise da autogestão em cooperativas populares. Acredita-se que o modelo permitirá a leitura – mesmo que parcialmente – da realidade do empreendimento, fornecendo, àqueles que o utilizam, mecanismos que possibilitem o agrupamento de informações relevantes e a obtenção de um resultado que direcione as ações tanto dos sócios-trabalhadores, quanto daqueles que os assessoram.

Para praticar a autogestão seria ideal que os sócios-trabalhadores tivessem uma formação técnica semelhante a dos engenheiros de produção, ou seja, uma formação que garantisse a capacidade de tomar decisões sobre diferentes áreas do empreendimento ou de procurar os profissionais mais aptos para realizarem tarefas mais específicas.

Durante o período em que prestei assessoria aos empreendimentos o conhecimento em engenharia de produção me deu segurança para dar sugestões em diferentes setores das cooperativas.

Por fim, os motivos que me levaram a estudar a autogestão em cooperativas populares. A escolha da autogestão deve-se ao fato dela proporcionar a estes empreendimentos uma característica muito distintiva dos empreendimentos “tradicionais”. Os integrantes dos EESs ao praticarem a autogestão tomam para si a responsabilidade e os resultados de seus trabalhos.

Os trabalhadores deixam de ser apenas receptores e praticantes das vontades alheias e passam a também deliberar sobre suas ações. Tanto as questões básicas como, a escolha de fornecedores, quanto as mais complexas como, a elaboração e o acompanhamento do fluxo de caixa, passam a fazer parte da rotina daqueles que compõem o empreendimento, exigindo deles a capacitação necessária e fazendo com que haja uma ampliação de suas potencialidades.

Além disso, através da prática da autogestão os sócios-trabalhadores tornam-se sujeitos sociais. De um lado, tornam-se sujeitos críticos, isto é, capazes de observar a realidade e perceber que ela é transformável; e de outro lado, eles se tornam projetistas da realidade, ou seja, adquirem a capacidade de projetar uma nova forma de

produzir e, ao mesmo tempo, de se relacionar com os demais atores sociais, projetando coletivamente a sociedade futura.

Portanto, a autogestão constitui uma dimensão muito importante da economia solidária, justificando, desta forma, a criação de um modelo de determinação do grau da autogestão. Ressalta-se também, que a forma como a autogestão é praticada varia de um empreendimento para outro, daí surge a necessidade de conhecer como isso se dá e como fazer para analisar suas variações.

Como já foi dito no tópico contextualização, a gestão das cooperativas populares realizadas por seus sócios diferencia-se, principalmente, em relação ao tipo de dependência que mantém com os órgãos apoiados e a “força” desta dependência.

A escolha das cooperativas populares como fonte de informação e como possíveis “utilizadores” do modelo tem duas razões. Primeiro o fato de ter trabalhado exclusivamente com elas e segundo, como bem afirmaram CARNIATTO & CHIARA (2009), os sócios-trabalhadores das cooperativas populares enfrentam diversas dificuldades para gerirem os seus empreendimentos.

Acredita-se que um modelo, que apresente ferramentas que possibilitem a análise da autogestão da cooperativa permitirá: aos sócios destes empreendimentos, uma melhor compreensão do que ali ocorre, ajudando a direcionar suas práticas em busca da “realização” da autogestão; aos órgãos de fomento, a elaboração de políticas públicas específicas para os empreendimentos econômicos solidários; e aos fomentadores de Economia Solidária (incubadoras, ONGs, etc), o planejamento da inserção dos empreendimentos visando que eles se tornem cada vez mais independentes.

## **1.5 Metodologia de Pesquisa**

De acordo com RUDIO (1980), pesquisa consiste num conjunto de atividades com o objetivo de adquirir um determinado conhecimento. No entanto, para ser considerada científica ela deve ser feita de forma sistematizada, utilizando método próprio e técnicas específicas.

Complementando, GEWANDSZNAJDER (1989) afirma que o cientista, ao pesquisar, não realiza uma observação totalmente pura e imparcial dos fatos. E que a ciência é influenciada por fatores políticos, econômicos, culturais etc.



Para a execução de qualquer trabalho científico faz-se necessário determinar uma metodologia de pesquisa que estabeleça os métodos e técnicas apropriadas para que se possa obter melhor compreensão dos aspectos que circunscrevem o objeto de estudo.

Entende-se por método um conjunto de procedimentos que serve de mecanismo para alcançar os fins da investigação e por técnicas, os instrumentos auxiliares que concorrem para estes mesmos fins. É importante ressaltar que de forma alguma os métodos e as técnicas asseguram o êxito da pesquisa, mas afastam do caminho os empecilhos que podem prejudicar sua execução (ASTI VERA, 1979).

A seguir serão apresentadas as etapas da pesquisa, incluindo o método e as técnicas que foram utilizados para que o objetivo geral da pesquisa, mostrado anteriormente, fosse atingido.

A tese constitui uma pesquisa descritiva, onde a pesquisadora busca conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Segundo RUDIO (1980), a pesquisa descritiva pode aparecer sob diversas formas: pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, pesquisa para análise de trabalho, pesquisa documental, pesquisa história e estudo de caso.

Neste trabalho, a pesquisa realizada foi o estudo de caso. De acordo com YIN (2005:19), “ os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

A pesquisa foi dividida em três etapas, mas isso não significa que uma teve que ser, necessariamente, finalizada para que a outra começasse, houve pontos de intercessões.

A primeira etapa foi a busca por elaborar um texto que contextualizasse o leitor, mostrando minha experiência junto a EESs, e trazendo-o para próximo da forma como vejo a Economia Solidária. A etapa seguinte constituiu de uma pesquisa bibliográfica, onde foram pesquisados os seguintes temas: economia solidária, autogestão, cooperação, solidariedade.

A última etapa foi a elaboração do modelo, levando em consideração todo conhecimento apreendido na revisão bibliográfica e o conhecimento obtido enquanto prestava assessoria técnica aos EESs.

Neste momento foi realizada uma pesquisa de campo, cujo foco recaiu sobre a prática da autogestão. Para a execução desta pesquisa foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: a observação, a entrevista e o preenchimento de questionários.

A observação pode ser assistemática ou sistemática, a primeira consiste em recolher e registrar fatos sem planejamento e controle elaborados, a segunda é realizada em condições controladas e utiliza instrumentos para a coleta de dados (LAKATOS & MARCONI, 1991; RUDIO (1980). Nesta tese, a observação foi assistemática.

Além disso, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a presidente da cooperativa, ou seja, houve um roteiro para o direcionamento da entrevista, mas ela também foi flexível para permitir que informações não previstas no roteiro fossem acrescentadas.

E por fim, foram aplicados questionários buscando atingir o maior número possível de integrantes da cooperativa, com o objetivo de caracterizar melhor o empreendimento.

Voltando a questão da elaboração do modelo de análise, destaca-se que ela teve como base dois pilares: a minha experiência profissional lidando com EESs e a revisão bibliográfica. O primeiro foi apresentado no primeiro tópico deste capítulo e o outro será apresentado no próximo capítulo.

Outro ponto a ser ressaltado é que o modelo foi elaborado em duas fases: a primeira permitiu estruturar a base do modelo e a segunda permitiu realizar algumas correções para que o modelo melhor se adequasse à realidade.

## CAPÍTULO 2: ECONOMIA SOLIDÁRIA

### **Trabalhador**

(Seu Jorge)

Está na luta, no corre-corre, no dia-a-dia  
Marmita é fria mas se precisa ir trabalhar  
Essa rotina em toda firma começa às sete da manhã  
Patrão reclama e manda embora quem atrasar

Trabalhador  
Trabalhador brasileiro  
Dentista, frentista, polícia, bombeiro  
Trabalhador brasileiro  
Tem gari por aí que é formado engenheiro  
Trabalhador brasileiro  
Trabalhador

E sem dinheiro vai dar um jeito  
Vai pro serviço  
É compromisso, vai ter problema se ele faltar  
Salário é pouco, não dá pra nada  
Desempregado também não dá  
E desse jeito a vida segue sem melhorar

Trabalhador  
Trabalhador brasileiro  
Garçom, garçonete, jurista, pedreiro  
Trabalhador brasileiro  
Trabalha igual burro e não ganha dinheiro  
Trabalhador brasileiro  
Trabalhador

## **2. Economia Solidária**

### **2.1 Introdução**

No Brasil, com a abertura comercial a partir da década de 90, muitas empresas sofreram um grande baque e tiveram que se reestruturarem para competir com os produtos importados. Estas empresas tiveram que melhorar a tecnologia utilizada, tanto a organizacional como a instrumental, diminuindo o número de empregos. Aliada a isso, a baixa taxa de crescimento econômico dificultou a criação de novos postos de trabalho.

O desemprego passou a ser um tema amplamente debatido, tanto por pessoas da classe média quanto por pessoas pobres, tanto por países desenvolvidos quanto por países subdesenvolvidos. E em decorrência do desemprego muitas pessoas passaram a sujeitar-se a condições de trabalho aviltantes para garantir alguma forma de renda como, por exemplo, longas jornadas de trabalho, baixa remuneração, ambientes insalubres, desproteção legal e instabilidade (SOUZA, 2003).

Além da perda de renda, o desemprego tem outros graves efeitos sobre a vida dos indivíduos. Pode causar danos psicológicos, perda de motivação, perda de habilidade e autoconfiança, aumento de doenças, perturbação das relações familiares e da vida social, intensificação da exclusão social e acentuação de tensões raciais e das assimetrias entre os sexos (SEN, 2000).

Complementando, FAVREAU (2009) afirma que o trabalho não é somente “um meio de ganhar a vida”, ele é indispensável ao reconhecimento social, ao pertencimento a coletivos; constituindo, portanto, um dispositivo-chave de socialização.

O desemprego faz com que muitas pessoas sentindo-se “ameaçadas” em suas condições de sobrevivência, busquem, por um lado, atividades ilegais e informais e, por outro lado, atividades coletivas e autogestionárias de produção (ABDALLA, 2002).

Estas alternativas coletivas e autogestionárias englobam um amplo leque de opções como: cooperativas, associações, clubes de troca, grupos de produção e empresas autogestionárias.

As diversas formas coletivas de produção apresentadas anteriormente compõem a economia solidária. Segundo SINGER (2005a:11), a economia solidária “é

um ato de vontade de construir, por lutas e outras formas, uma sociedade, vamos dizer, não ideal, mas melhor do que a que nós temos aqui. Por isso que temos o direito de conceber Economia Solidária de acordo com nossos princípios e de acordo com nossos valores. Por isso que há tantas concepções diferentes de Economia Solidária. Eu acho essa diferença desejável. Eu acharia uma perda se nós nos colocássemos agora em acordo e disséssemos ‘Economia Solidária é isso e quem não achar isso está errado’ ”.

Portanto, não há uma definição restrita e definitiva do que seja a economia solidária. Ela pode ser vista como um setor econômico onde a dimensão social é tão importante quanto a econômica (CUNHA, 2003). Um modo de produção composto por empresas solidárias onde não haja a separação entre trabalho e posse dos meios de produção (SINGER, 2005b). E finalmente, um campo onde a cooperação e a confiança prevaleçam sobre a competição e o individualismo (ANTEAG, 2004).

Independentemente da ótica, é possível afirmar que a base da economia solidária é composta por três princípios: a solidariedade, a cooperação e a autogestão. E que a inexistência de um destes princípios faz com que o empreendimento se fragilize enquanto pertencente ao movimento da economia solidária.

A solidariedade na economia solidária é entendida como uma ação de ajuda mútua e não deve ser confundida como caridade e filantropia. Não que estas não sejam importantes, mas aqui a solidariedade faz com que as pessoas se unam para superar problemas/dilemas comuns.

A partir da união é necessário que estas pessoas ajam conjuntamente, isto é, é necessário que cooperem. A cooperação consiste em estabelecer metas pensando no coletivo, se comprometer com estas metas e agir de maneira conjunta para que as metas sejam alcançadas.

Além de co-operarem, é necessário gerir todo este processo. Na economia solidária os sócios-trabalhadores devem praticar a autogestão, ou seja, os próprios trabalhadores devem gerenciar o empreendimento.

Os dois primeiros princípios são extremamente importantes, mas é o último que garante aos empreendimentos econômicos solidários sua peculiaridade. Através da autogestão os trabalhadores se tornam responsáveis por conceber e executar o trabalho, isto é, deixam de ser coadjuvantes do processo produtivo e passam a ser protagonistas. Toda esta mudança impõe a eles uma nova postura frente à sociedade, transformando-os em cidadãos mais conscientes e críticos.

## 2.2 Bases Históricas

Apesar de a Economia Solidária ser um movimento recente, ela tomou posse de conceitos apresentados por socialistas e anarquistas séculos atrás para construir sua base conceitual. Estes conceitos eram mais revolucionários. Hoje, através de uma nova roupagem, este movimento os apresenta de uma forma mais reformista.

Os socialistas utópicos são/foram uma fonte importante de conceitos e experiências para a Economia Solidária. A seguir há as principais contribuições de: Robert Owen, Charles Fourier e Claude Saint-Simon.

Robert Owen, proprietário de um complexo têxtil em New Lanark, empregou, em suas indústrias, medidas que garantiam o bem-estar do trabalhador indo contra uma prática habitual entre os industriais da época que acreditavam que oferecer benefícios aos operários causaria uma queda em suas rendas (SINGER, 2002).

Outra contribuição de Owen foi mostrada no livro *Report to the County of Lanark*, onde ele apresentou uma idéia que posteriormente foi retomada por Proudhon e Marx.: “a de que o valor de uma mercadoria depende do volume de trabalho a ela incorporado, e que o trabalho, e não o dinheiro, deve medir os valores das mercadorias” (JACKSON, 1963:9).

Entretanto, sua contribuição mais difundida foi a elaboração de um novo modelo organizacional baseado na construção de Aldeias Cooperativas, sendo que “em cada uma das quais viveriam cerca de 1.200 pessoas trabalhando na terra e em indústrias, produzindo assim a própria subsistência. Os excedentes de produção poderiam ser trocados entre as Aldeias” (SINGER, 2002:25).

Charles Fourier também propôs um novo modelo organizacional, mas não era coletivista como o proposto por Owen, pois nele era preservado a propriedade privada (de forma acionária). Ele projetou os falanstérios (*phalanstères*), que eram aldeias com 5 mil acres onde 1.800 homens, mulheres e crianças viviam e trabalhavam conforme seus talentos e gostos (JACKSON, 1963; SINGER, 2002). Segundo MOTCHANE (2008), nos falanstérios a repartição dos bens se dava segundo o trabalho entregue, o capital empregado e o talento.

Por último há o conde Saint-Simon. Apesar de pertencer a aristocracia do Antigo Regime (monarquia francesa antes da revolução de 1789), ele percebeu que o papel das famílias aristocratas havia terminado, e que o futuro pertenceria aos

industriais. Além disso, incitou patrões e trabalhadores a adotarem métodos de produção cientificamente organizados (JACKSON, 1963).

“O socialista utópico Saint-Simon esboçava a visão de um sistema industrial cujo objetivo seria buscar o melhor bem-estar possível às classes trabalhadoras unidas em associações de cidadãos, e a redistribuição eqüitativa das riquezas seria competência do Estado.” (MOTCHANE, 2008)

Além dos socialistas utópicos, os socialistas científicos e os anarquistas também contribuíram com conceitos para a formação da Economia Solidária, os primeiros representados por Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895) e os últimos representados por Pierre Joseph Proudhon (1809-1865) e Mikhail Aleksandrovitch Bakunin (1814-1876).

Vale a pena ressaltar as relações que existiam entre estes quatro pensadores. Marx e Engels eram parceiros e fizeram grandes obras juntos. No início de suas atividades, Marx baseou-se em alguns dos princípios preconizados por Proudhon, mas depois passou a criticá-lo. Bakunin foi um dos seguidores de Proudhon, mas este era reformista e aquele revolucionário. Já Marx e Bakunin, diversas vezes, entraram em “choque/conflito” ideológico (JACKSON, 1963; GUILLERM & BOUDET, 1976; PETTA & DELFINI, 2004).

Marx e Engels defendiam que é o sistema econômico que determina o funcionamento de toda a sociedade, regendo as organizações políticas e jurídicas, os costumes e a religião. A principal obra de Marx, é o Capital, onde ele apresenta a teoria do valor do trabalho, a da mais-valia e a lei da acumulação capitalista. Este livro foi organizado em três volumes, mas a organização do terceiro coube a Engels, pois Marx já havia morrido (JACKSON, 1963; PANSANI, 1998; PETTA & DELFINI, 2004).

Proudhon defendeu que deveria existir uma sociedade organicamente autônoma, sem a presença de uma instituição ordenadora e definidora dos rumos econômicos, políticos e sociais. Além disso, uma de suas principais contribuições foi a crítica à propriedade privada (JACKSON, 1963; GUILLERM & BOUDET, 1976; MOTTA, 1981; PETTA & DELFINI, 2004; ARROYO & SCHUCH, 2006).

Proudhon defendia que existiam dois tipos de propriedade: a propriedade “domínio” e a propriedade “posse”. A primeira era condenada por ele. Consistia no direito absoluto sobre as coisas, propriedade acumulada e, segundo ele, utilizada para explorar o trabalho alheio. Já a segunda era apoiada. Representava o direito que o

homem tinha de controlar efetivamente o lugar onde habitava, a terra e os instrumentos de que necessitava para viver e trabalhar.

Para alguns autores, Proudhon é considerado o pai da autogestão, para outros isso é uma falácia. A seguir há duas citações que mostram o antagonismo das opiniões:

*"Proudhon é, com justa razão, considerado o pai da autogestão e o inspirador das experiências históricas de criação de um regime autogestionário".*  
(MOTTA, 1981:133)

*"Numerosos comentadores, freqüentemente por ódio ao marxismo, vêem em Proudhon o 'pai' da autogestão. Devemos nestes capítulos recusar vigorosamente semelhante idéia feita. Limitemo-nos doravante a assinalar que Proudhon, como "filósofo", levantou-se sempre com a maior violência contra aqueles em que acreditamos haver encontrado os fundamentos teóricos da autogestão. É assim que ele deixa luzir seu ódio contra o cristianismo, contra Descartes e principalmente contra Rousseau..."* (GUILLERM & BOURDET, 1976:56)

O último pensador destacado aqui é Bakunin. Ele nasceu na Rússia e era filho de um nobre rural, "era o que se poderia chamar de revolucionário nato, líder por inclinação, de conspirações e insurreições" (JACKSON, 1963:127). Ele criticava a burguesia e o modo de vida capitalista. Seguiu a tradição proudhonista, mas a interpretou e a modificou. Entrou em choque com Marx durante a Primeira Internacional dos Trabalhadores e foi expulso. Destacava-se por possuir uma capacidade de galvanizar as massas (JACKSON, 1963; PETTA & DELFINI, 2004).

Foi amigo de Proudhon e assimilou muitas idéias do anarquista francês. Uma delas é a defesa de que a parte da riqueza socialmente produzida que corresponderia a cada indivíduo deveria ser proporcional à sua participação na produção.

Bakunin proclamava a necessidade de organizar a sociedade com base na coletivização dos meios de produção, condenando a propriedade privada. Para Proudhon a propriedade individual generalizada garantiria a igualdade, para Bakunin a igualdade só seria possível com o desaparecimento da propriedade individual.

Como foi dito anteriormente todos estes pensadores contribuíram com conceitos que hoje foram apropriados pela Economia Solidária.



Para SINGER (2005a), a Economia Solidária é herdeira de múltiplas concepções, mas três se destacam. Elas explicam a diversidade de entendimento e as ênfases diferentes.

A primeira concepção é a religiosa. As religiões cristã, judaica, muçulmana e budista são “concepções” que preservaram valores solidários. Os socialistas cristãos estão entre os primeiros que afirmaram que a emancipação dos trabalhadores dependeria de sua própria obra. Além disso, afirmavam que esta emancipação poderia ser feita de cima para baixo, mediante a conquista revolucionária do poder de Estado (SINGER,2005a.).

Outra corrente é a dos anarquistas. Ela tem como idéia básica a de que a transformação social teria que começar a partir da base, das raízes da sociedade, e que o poder governamental deveria desaparecer (SINGER,2005a.).

A última corrente é a marxista. “O marxismo sempre oscilou entre uma concepção revolucionária, democrática, emancipadora, com cooperativas, com sindicatos etc., e a concepção de que é preciso colocar o Estado capitalista a serviço da classe trabalhadora” (SINGER,2005a.).

### **2.3 Conceituação**

A economia solidária não possui uma definição exata, há muitas concepções e pouco se conhece de seus limites. Nesta seção buscar-se-á apresentar os pensamentos de alguns autores para que se possa delimitar o assunto tratado (AZEVEDO, 2009; SCHIOCHET, 2006; BARBOSA,2007).

Segundo Laville em FRANÇA FILHO (2002), na economia solidária ocorre uma hibridização de economias. Nela há a combinação das economias mercantil, não-mercantil e não-monetária, isto é, ao mesmo tempo observa-se venda de um produto ou prestação de um serviço (recurso mercantil); subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da ação organizacional (recurso não-mercantil) e trabalho voluntário (recurso não-monetário).

Corroborando, BASTIDAS-DELGADO & RICHER (2001) afirmam que uma das características fundamentais desta economia é a hibridização dos recursos, ou seja, os recursos provêm de diferentes fontes: doações e voluntariado (princípio de reciprocidade), financiamento público (princípio de redistribuição) e venda de bens e serviços (princípio de mercado).

E para complementar, GUERIN (2005) apresenta a economia solidária como um meio para reformular a articulação entre mercado, autoridades públicas e a sociedade civil.

De acordo com BONAIUTI (2009), a economia solidária está, de um lado, conexas com a economia de mercado e, de outro lado, com as esferas pública e social, sendo estas consideradas separadamente. Com relação ao mercado, o autor afirma que embora o centro de gravidade do processo econômico, possa ser mudado do mercado global para o regional e local, e embora a troca monetária seja acompanhada / apoiada por várias formas de reciprocidade, é difícil imaginar EESs que não mantenham nenhuma relação com o mercado. A economia solidária também tem relações importantes com o setor público, seja porque deste recebe incentivos e subsídios, seja porque ele contribui definindo o quadro institucional no qual ela opera. Por fim, a economia solidária está relacionada, talvez em primeiro lugar, com a esfera social. Desta não somente obtém os recursos, em termo de empenho voluntário, mas também compartilha a cultura de reciprocidade. Nesta esfera os indivíduos se tornam cidadãos; tomam a palavra, discutem, participam, decidem.

A economia solidária pode assumir diversas configurações dependendo da proximidade com as três esferas citadas acima. Para BONAIUTI (2009), o ideal seria evitar a relação demasiadamente estreita com qualquer uma das três.

Deve-se evitar um “abraço” muito estreito com o mercado; ampla parte do movimento cooperativo é testemunha de como este “abraço” pode conduzir ao completo aviltamento de seus princípios inspiratórios – a reciprocidade e a cooperação. Isto não significa que a economia solidária possa prescindir do mercado. A dimensão do mercado tem haver não só com a quantidade e qualidade de bens e serviços trocados, mas também com os espaços de liberdade individuais, pelo menos na medida em que estes espaços estão relacionados à possibilidade de acesso a uma pluralidade de oferta de bens e serviços. Além disso, o mercado permite às organizações da economia solidária se firmarem autonomamente – de maneira independente do setor público.

Ainda segundo o autor, a economia solidária, apesar do fascínio que o retorno “à natureza” e à forma de vida comunitária exerce sobre alguns, não deve reduzir-se a um retorno a economia “primitiva”, centrada sobre auto-produção e sobre a ausência de trocas monetárias.

Além disso, ele afirma que é evidente que a economia solidária deve acautelar-se de uma relação muito estreita com os órgãos públicos. A dependência em

relação ao setor público, ligada a uma relação exclusiva com as instituições locais e o Estado, não constrói o caminho para uma autêntica afirmação da economia solidária.

Finalizando, o autor ressalta a importância de garantir a autonomia e o “peso adequado” à pluralidade de instituições que existem na sociedade: Estado, mercado e várias expressões da sociedade civil. Isto porque cada uma delas, guiada por princípios diferentes, responde em certa medida, a diferentes necessidades. O Estado deve garantir a esfera das necessidades primárias e dos direitos inalienáveis; enquanto o mercado, através da produção de bens e serviços, alimenta aquela que pode ser chamada de esfera da “utilidade”. A sociedade civil é essencialmente responsável por manter o vínculo social.

A economia solidária é um movimento que envolve diversos atores: os empreendimentos econômicos solidários, as entidades de apoio e fomento aos empreendimentos e as formas de auto-organização. Mas, para que ela se desenvolva faz-se necessário a existência de fontes de financiamento, redes de comercialização, assessoria técnico-científica, formação continuada dos trabalhadores e apoio institucional e legal por parte das autoridades governamentais (SINGER, 2000; FRANÇA FILHO, 2006).

METELLO (2007) destaca que “a economia solidária se apresenta como um modelo de produção democrático, onde as trocas não são meramente econômicas, mas também vinculadas ao contexto local das relações sociais. A cooperação e a solidariedade estão presentes nas relações estabelecidas entre seus participantes que têm foco no trabalho e não na busca pela maximização do lucro. O ser humano é o centro do processo produtivo e não o capital.”

A economia solidária é um “projeto de economia” organizada a partir do trabalho, e não do capital. E a realidade abrangida por ela é bastante diversificada – inclui diferentes setores produtivos e envolve diversas categorias sociais. É possível encontrar desde grupos informais e organizações econômicas populares, constituídas pelos setores mais marginalizados da periferia, até empresas e cooperativas prósperas de médio e pequeno porte (DAL RI & VIEITEZ; 2008; ARROYO & SCHUCH, 2006).

Para GAIGER (2009) e BARBOSA (2007), o termo economia solidária é utilizado para designar o conjunto das iniciativas populares de geração de trabalho e renda (de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito) que se baseiam na livre associação e nos princípios de autogestão e cooperação.

Segundo SINGER (2000), a unidade típica da economia solidária é a cooperativa de produção. Esta possui como princípios organizativos: 1) a posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir; 2) a gestão democrática da empresa ou por participação direta (quando o número de cooperados não é demasiado) ou por representação; 3) a repartição da receita líquida entre os cooperadores por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos; e 4) a destinação do excedente anual (denominado “sobras”) também por critérios acertados entre todos os cooperadores.

Além das cooperativas de produção, os empreendimentos econômicos podem assumir outras formas como as cooperativas de trabalho, associações, grupos produtivos, clubes de trocas, bancos do povo, redes de cooperação, entre outras alternativas (AMORIM, 2005).

A seguir serão apresentadas algumas de suas formas:

- comércio justo: tem a ambição de construir a solidariedade internacional, refletindo assim as preocupações sobre as possibilidades de uma regulação internacional baseada sobre novas relações econômicas e comerciais, estabelecendo relações comerciais mais justas entre países do Norte (os consumidores do Norte em especial) e produtores do Sul (FRANÇA et al, 2008).
- clubes de troca: consistem em trocas não-monetárias baseadas sobre uma lógica de reciprocidade. É importante ressaltar que os clubes de trocas são espaços de trocas econômicas, sociais, culturais e trocas de saberes (AMORIM, 2005; FRANÇA et al, 2008).
- finanças solidárias: possui a denominação genérica de bancos populares. Consistem em formas de democratização do sistema financeiro para dar possibilidades aos excluídos do sistema bancário e financeiro tradicional, criando condições de garantia de acesso ao crédito (AMORIM, 2005; FRANÇA et al, 2008).
- consumo solidário: consiste na conscientização da população consumidora (AMORIM, 2005).
- grupos produtivos informais: são considerados grupos produtivos informais as experiências de pessoas que se organizam para

produzir coletivamente. Essas pessoas são agrupadas em ramos de atividades em alguns casos, grupos de costureiras, de artesãs, de recicladores de materiais, de teatro, de produção de alimentos orgânicos, entre outros, mas que ainda não dispõem de um amparo legal, sob a forma de associação ou cooperativa, por exemplo (AMORIM, 2005).

- empresas autogestionárias: geralmente surgem em contexto de desemprego e de fechamento de empresas. Os trabalhadores tentam organizar as atividades dessas empresas dando a elas uma nova forma de gerenciamento (AMORIM, 2005).

Finalizando esta seção, a citação de GUERIN (2005), apresentada abaixo, reproduz bem o que é a economia solidária:

*“O conceito de economia solidária nasceu precisamente para designar as práticas que contribuem para rearticular o econômico às outras esferas da sociedade, na perspectiva de uma sociedade mais democrática e igualitária. Essas práticas representam um movimento multiforme, em emergência há mais de trinta anos, e presente em diferentes domínios de ação: na criação ou manutenção de empregos (empresas de inserção profissional, associações intermediárias), na produção e comercialização coletiva (agrupamentos de produtores, comerciantes, artesão, comércio eqüitativo), na moradia coletiva (associações e cooperativas de autoconstrução), na poupança e no crédito solidário (cooperativas financeiras, microcrédito ou crédito solidário), nas trocas não monetárias (sistemas de trocas locais, redes de troca recíprocas de saberes), nos serviços coletivos de saúde (mutuais ou cooperativas de saúde), na proteção coletiva do meio ambiente (empresas sociais de recuperação e de reciclagem), na segurança alimentar (cozinhas coletivas, jardins comunitários), no apoio à criação de atividades individuais ou coletivas (serviços de apoio ao empreendimento, cooperativas de atividade), na criação de novos serviços ou na adaptação de serviços existentes (serviço da vida cotidiana,*

*especialmente cuidar de crianças e idosos, serviços de melhoria do quadro de vida, culturais e de lazer). As práticas da economia solidária emergem tanto no meio urbano quanto no rural. Algumas delas têm amplitude internacional e procuram estabelecer novas solidariedades entre produtores do Sul e produtores do Norte, especialmente por meio do comércio eqüitativo. A maior parte delas, contudo, continua ancorada no território local. Suas atividades se referem ao conjunto de uma aldeia, de um bairro, ou somente de um grupo específico, como as mulheres, os jovens, os agricultores etc.” (GUERIN, 2005:79-80)*

## **2.4 Princípios**

O empreendimento solidário dá ao trabalhador a condição de ser co-proprietário e gestor do negócio, com possibilidade de decidir em favor do coletivo; aumenta sua auto-estima, capacidade intelectual e potencialidades; distribui de forma eqüitativa e conforme a contribuição individual os resultados do trabalho; conjuga interesses e motivações comuns (CARVALHO, 2006)

Segundo METELLO (2007) e RUFINO (2005), os EESs têm como base os seguintes preceitos: democracia, igualitarismo, autogestão, participação, cooperação no trabalho, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social.

Neste tópico os valores e objetivos da economia solidária serão simplificados em três princípios: a solidariedade, a cooperação e a autogestão.

### Solidariedade

O tema da solidariedade foi recentemente retomado por vários autores, todos preocupados com a crise da sociedade do trabalho. Segundo PIRES (2004), em momentos de crises econômicas, sociais e políticas movimentos solidários emergem como mecanismos de superação. Isto porque a solidariedade promove a integração entre os membros de um grupo social e a ação coletiva.

Para LISBOA (2009), na economia solidária o elemento solidariedade não é um mero adjetivo, ela reformata a lógica e o metabolismo econômico. A economia solidária incorpora a solidariedade no centro da atividade econômica.

Ela combina dinâmicas de iniciativa e de gestão privadas com finalidades centradas não no lucro, mas no interesse coletivo. A finalidade econômica (quer se trate da produção ou da troca) é acompanhada por uma finalidade social: produzir vínculos sociais e de solidariedade, não uma solidariedade abstrata e institucionalizada, mas uma solidariedade de proximidade; o auxílio mútuo e a reciprocidade estão no âmago da ação econômica (GUERIN, 2005).

As experiências da economia solidária afirmam sua resistência à mercantilização do mundo e retomam com um projeto de democratização da economia a partir do compromisso cidadão. Não se trata, portanto, da economia solidária substituir o Estado pela sociedade civil, mas de mobilizar os dois registros da solidariedade, combinando a solidariedade redistributiva com uma solidariedade mais de reciprocidade para reforçar a capacidade de auto-organização da sociedade (LAVILLE, 2003).

Um aspecto muito importante relacionado à solidariedade é a valorização do ser humano e o conseqüente respeito por cada um, pois é através deste mútuo respeito que é possível lidar com as diferenças existentes no interior do grupo (OLIVEIRA, 2006).

Além disso, para que se pratique a solidariedade é necessária uma consciência cidadã, pois ela fará com que todos participem como iguais impedindo a competição e o individualismo.

Outro ponto importante relacionado à solidariedade é a interação do ator social com o meio ambiente. Este deve ser respeitado e preservado, pois pode ser indispensável à sobrevivência de outro. E conforme apresentado por ARROYO & SCHUCH (2006:61), “o melhor para alguém só se obtém de maneira sustentável se for também o melhor para o outro”.

Vale a pena ressaltar que a solidariedade remete a idéia de laços de ajuda mútua e não deve ser confundida com ações caridosas ou filantrópicas. E que os empreendimentos que compõem a economia solidária exercitam a cidadania ao praticarem a solidariedade (CUNHA, 2003; MARTINS & ROSSI; 2008).

Para RAZETO (2004), a solidariedade não se expressa pela beneficência e assistencialismo; estas se relacionam mais diretamente ao significado de caridade. A solidariedade, em sua acepção genuína, refere-se principalmente ao fato de estar e fazer coisas juntos, com um benefício comum ou compartilhado, implicando relações horizontais de ajuda recíproca e cooperação.

Corroborando LOURENÇO (2008) afirma que ter como princípio organizador, ao invés da competição, a solidariedade demanda cooperação entre as pessoas.

### Cooperação

O outro princípio, a cooperação, também está sempre em voga em momentos de crises, como falta de trabalho e grande sensação de insegurança. A palavra cooperação (do latim *cooperari*, de *cum* e *operari*, que significa operar conjuntamente) é entendida com uma ação conjunta através da qual as pessoas se unem com vistas a atingirem objetivos comuns (PINHO, 1966; PIRES, 2004).

BARRETO (2003), também relaciona a cooperação à realização de um objetivo comum, ou seja, pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo.

Entretanto, para que esta ação se concretize é necessário que ela não seja imposta, que as ações sejam pensadas coletivamente e que haja confiança entre os membros.

Segundo BARRETO (2003:289), “a cooperação é uma dinâmica de relação humana, uma forma de ‘estar e interagir com os demais’ e, nesse sentido, passa por nossa constituição enquanto sujeitos sociais históricos. Cooperar implica em alta capacidade de comunicação e diálogo, liderança e trabalho compartilhado, respeito à ação alheia, responsabilidade, participação dentre outras tantas coisas”.

A cooperação pode ser vista como ação e movimento. “Enquanto ação, significa a disposição, o empenho, o compromisso de apoiar, de fazer com, de empreender com, de produzir com, o que pode também ser visto como valor, como resultante de uma representação, de uma visão do mundo e visão do homem. Nessa direção, cooperação significa tomar parte de um empreendimento coletivo cujos resultados dependem da ação de cada um(a) do(a)s participantes. Enquanto movimento, nos remete um pouco à história da humanidade cujas primeiras civilizações se caracterizavam pela vida em coletividade.” (JESUS & TIRIBA, 2003)



## Autogestão

O último e mais importante princípio é a autogestão. A autogestão é um modelo de gestão onde o controle da empresa e as decisões são exercidos pelos trabalhadores. Eles decidem sobre tudo: metas de produção, participação dos resultados, política de investimentos e modernização, política de relacionamento entre as pessoas, mercado etc. (VALLE, 2002 e NAKANO, 2000).

É importante ressaltar que autogestão não é participação e nem co-gestão (termos utilizados ultimamente). Ao participar, o trabalhador se mistura quase individualmente ao grupo; junta-se aos outros e com eles colabora, mas carece de iniciativa, limitando-se a dar sua contribuição. Já a co-gestão consiste em reintegrar – ainda que muito parcialmente – a iniciativa e a ‘criatividade’ operárias nos processos de produção. As tarefas, simplificadas e muitas vezes reduzidas a alguns elementos repetitivos pelo taylorismo, são ‘alargadas’ ou ‘enriquecidas’ – ampliação horizontal ou vertical da operação (GUILLERM & BOURDET, 1976) (SALERMO, 1999).

Para ROSENFELD (2003), a autogestão é o eixo de compreensão da economia solidária. Ela define e discrimina as empresas solidárias das demais empresas e também constitui a forma de pôr em prática os princípios que norteiam este movimento.

Segundo SINGER (2002), para que a autogestão se realize nos empreendimentos econômicos solidários autogestionários, é preciso que todos os sócios se informem do que ocorre na empresa e das alternativas disponíveis para a resolução de cada problema. E que cada trabalhador se esforce para que além de cumprir as tarefas de seu cargo, se preocupe com os problemas gerais da empresa.

Ainda de acordo com o autor, “o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige” (SINGER, 2002:19), sendo que em geral, não é a direção dos EESs que sonega informações aos sócios, mas são estes que preferem dar um voto de confiança à direção para que esta decida em lugar deles.

Os princípios da economia solidária – solidariedade, cooperação e autogestão – e suas relações são ilustradas pela figura a seguir.



Figura 2.1: Teia dos valores e objetivos da economia solidária. Fonte: COSTA & ALVES (2007).

## 2.5 Autogestão

Como foi dito anteriormente, a economia solidária tomou posse de alguns conceitos desenvolvidos pelos socialistas e anarquistas; e deu a eles uma nova roupagem. Um destes conceitos é a autogestão.

Robert Owen, Charles Fourier, Proudhon e Bakunin são alguns dos pensadores que contribuíram para elaboração do conceito de autogestão ao destacarem a importância do trabalho coletivo e ao criticarem a propriedade como mecanismo de domínio.

Durante muito tempo a autogestão foi utilizada como “bandeira” de luta e resistência por diversos movimentos políticos, principalmente aqueles que envolviam trabalhadores. Entretanto, boa parte de sua carga política foi abandonada e ela passou a ser mais utilizada como uma forma de organizar e executar o trabalho coletivo.

Segundo VERARDO (2005:123), “a autogestão e, antes de tudo, um movimento e uma forma organizacional de empreendimentos coletivos, em que se combinam a cooperação do conjunto dos trabalhadores diretamente envolvidos com o poder de decisão sobre questões relativas ao negócio em todas as suas dimensões”.

Complementando, BARRERA (2005) afirma que a autogestão é um mecanismo administrativo que garante que as tarefas de planejamento, organização, execução e controle das atividades-chaves do empreendimento sejam efetuadas diretamente pelos trabalhadores.

Para a Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), a autogestão é “um modelo de gestão no qual o controle da empresa e as decisões são exercidos pelos trabalhadores. Eles decidem sobre tudo: metas de produção, participação dos resultados, política de investimento e modernização, política de relacionamento entre as pessoas, mercado etc.” (VALLE, 2002:20) (NAKANO, 2000:74).

Estas três definições mostram que, hoje em dia, o termo autogestão é utilizado de forma mais restrita, abrangendo principalmente as práticas de gerenciamento empregadas coletivamente por trabalhadores.

Segundo ALVES (2006:278), “um empreendimento verdadeiramente autogestionário deve ser gerido pelos próprios trabalhadores e deve ser concebido coletivamente, sem separação entre concepção e execução”. Os integrantes destes empreendimentos têm que realizar um esforço adicional para estarem capacitados a lidar tanto com o trabalho manual quanto com o intelectual (MOTTA; 1981; SINGER, 2002).

A autogestão demanda um empenho suplementar dos sócios-trabalhadores na empresa solidária; pois estes além de desempenharem as ocupações de sua responsabilidade, devem se interessar por questões gerais da empresa. Esse comprometimento adicional traz bons resultados quando é necessário mais empenho para observar um prazo, acabar com defeitos de um produto ou para alcançar alguma outra meta que todos almejam. O fato de todos saberem o que se passa, colabora para a cooperação perspicaz dos sócios, sem precisar motivar as pessoas através de competições (LOURENÇO, 2008).

De acordo com BARRERA (2005), na base do processo autogestionário está a relação indissolúvel e paralela do direito e do dever das pessoas que compõem a empresa solidária em participar da gestão da mesma. Na autogestão é importante saber o quanto estas pessoas estão dispostas para cumprir integralmente tais direitos e deveres, quando estes supõem a destinação de tempo, as responsabilidades pelos resultados das decisões e o esforço intelectual para estar em condição de discernir entre as diversas possibilidades que uma decisão empresarial comporta.

Segundo SINGER (2005c), este princípio constitui uma fórmula de introduzir a democracia - um processo de decisão coletiva que respeita a autonomia dos indivíduos - no mundo econômico. Entretanto, esta democracia não pode ser a “numérica”, onde basta votar e seguir a determinação da maioria, deve ser a “participativa”, onde todos são tratados com igualdade (cada pessoa um voto) e todos participam conscientes, buscando compreender quais serão as conseqüências de cada voto e participando ativamente independente do resultado (KERSTENETZKY, 2003; PINHO, 1966; PANSANI, 1998; SINGER, 2002; SINGER, 2003; CUNHA, 2003; OLIVEIRA, 2006).

Para METELLO (2007), os conceitos de autogestão, democracia e participação “parecem indissociáveis entre si e dizem respeito ao processo de tomada de decisão democrática no interior dos EES, no qual todos os trabalhadores têm a oportunidade de participar.”

A autogestão também está diretamente relacionada à autonomia – capacidade de se reger por leis próprias, independência (PANSANI, 1998; VERARDO, 2005). ANTEAG (2004:42) afirma, com base em resultados de pesquisas realizadas em treze empreendimentos autogestionários, que “a prática tende a surpreender a teoria, pois a autonomia dos indivíduos, tão anunciada por alguns esquemas teóricos, é realmente experimentada, mesmo que de maneira frágil e incipiente”.

O termo autonomia aponta para uma situação de independência da empresa em relação aos agentes externos de diversos tipos, sendo que a tomada de decisão – motor do processo – é realizada pelas mesmas pessoas que a compõem, em função de seus objetivos, interesses e modos de pensar. Toda empresa se encontra, em parte, condicionada e enquadrada pelas circunstâncias e o contexto em que se está inserida, de modo que não é possível pensar em uma autonomia absoluta, mas em algum grau de autonomia relativa. Isto significa que a autonomia se verifica no modo como a empresa se relaciona com os outros sujeitos e empresas (BARRERA,2005).

Complementando, BARRERA (2005) afirma que em uma empresa autogestionária, a circulação de informação tem por objetivo aumentar o número de pessoas capacitadas para a tomada de decisões, evitando uma dependência que pode ser perigosa. Quanto maior a circulação interna de boa e necessária informação, maior autonomia da empresa solidária e menor a dependência externa.

Além disso, para se praticar a autogestão é necessária a busca pela educação e pelo conhecimento, pois serão eles que possibilitarão a realização da democracia e da autonomia.

Segundo TAUILE (2009), a educação e a organização dos sócio-trabalhadores para gerir o seu negócio de forma democrática têm recebido especial atenção por parte dos intelectuais ligados a estes movimentos.

Um dos grandes desafios das empresas de autogestão é conciliar e assegurar os princípios da solidariedade com sua sustentabilidade no mercado. Esta última demanda que as empresas de autogestão sejam “competitivas”, sem ter que seguir as regras e reproduzir o modelo tradicional, mas a qualidade e a eficiência dos produtos e serviços (RUFINO, 2007).

Vale a pena destacar que a autogestão ficou por muito tempo fora do cenário central dos debates político, social e econômico; e foi tratada apenas como uma manifestação de contestação e rebeldia. Ao ser apropriado pela economia solidária, este conceito ganhou a oportunidade de mostrar o quanto ele pode ser útil na construção de uma nova forma de conceber e executar o trabalho.

Como foi mostrado por VERARDO (2005), BARRERA (2005) E VALLE (2002), através da autogestão os trabalhadores passam a ser responsáveis por todas as etapas produtivas e administrativas do empreendimento. Isto demanda conhecimentos e habilidades que muitas vezes não são possuídos pelos sócio-trabalhadores, fazendo com que outros atores sociais, como o Estado e as universidades, criem mecanismos para orientá-los.

Acredita-se que a prática da autogestão varia de um empreendimento para o outro. Como foi mostrado desde o início desta seção, há diversos fatores que caracterizam a autogestão, entre eles: a não distinção entre dirigentes e dirigidos; a autonomia em relação aos agentes externos; a democracia participativa; e a capacitação técnica. A forma e intensidade como estas e outras características da autogestão se manifestam dentro do EES, levam à conclusão de que existem diferentes graus de autogestão praticada.

Para que realmente os diferentes atores sociais envolvidos com a economia solidária pudessem apoiar os empreendimentos, seria ideal que estes soubessem como a autogestão é praticada em cada um deles. A identificação do grau de autogestão os dotaria de informações relevantes para agir sobre os EESs tendo em vista

a sustentabilidade destes. Isto poderia ser obtido através de um modelo que permitisse a análise da autogestão praticada em cada empreendimento.

## **2.6 Economia Solidária no Brasil**

No Brasil há uma ampla mobilização em torno dos empreendimentos econômicos solidários. De acordo com SINGER (2005b), a economia solidária no Brasil ganha impulso, provavelmente como resposta à grande crise de 1981/1983, quando muitas empresas, até mesmo de grande porte, pediram concordata e entraram em processo falimentar. Nesta época algumas cooperativas foram formadas para assumirem o controle destas empresas – foi o que aconteceu com a indústria Walling de fogões e a Tecelagem Parahyba de cobertores.

A ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária) surgiu em 1992. Ela originou-se do movimento sindical e tornou-se uma organização de apoio a trabalhadores que objetivam a transformação de empresas capitalistas em solidárias (DAL RI & VIEITEZ, 2008; SINGER, 2005b).

Após o “fechamento” da empresa o sindicato da categoria intervém perante a justiça e forma uma associação de trabalhadores que posteriormente dá lugar a uma cooperativa. O momento crucial deste processo é convencer trabalhadores que sempre estiveram ligados a empresas capitalistas tradicionais a unirem-se numa empresa solidária – que muitos desconhecem.

Segundo SINGER (2005b.), no processo de transformação de um empresa falida ou em vias de falir em uma empresa solidária, há uma série de etapas cruciais. A primeira é ganhar a anuência dos próprios trabalhadores, que precisam aceitar trocar seus créditos trabalhistas por cotas de capital da “sua” nova empresa, o que só acontece se eles acreditarem que são capazes de assumir coletivamente a gestão da empresa em crise e reabilitá-la.

A segunda etapa é conseguir que o patrimônio da firma passe para os trabalhadores associados, o que muitas vezes requer um crédito, cuja garantia é o próprio patrimônio negociado. Em geral, crédito volumoso de longo prazo só pode ser obtido em bancos oficiais, o que depende de uma decisão política de sua direção (SINGER, 2005b).

A terceira etapa consiste na viabilização da nova empresa mediante a recuperação da clientela, dos fornecedores e dos critérios da antiga empresa. Os primeiros tempos são muito duros, pois os trabalhadores têm de acumular capital de giro, o que significa que durante certo período eles não vão ter a retirada “cheia” (nível almejado de ganho mensal, em geral igual ao que tinham quando empregados), mas muito menos (SINGER, 2005b).

Segundo SINGER (2005b:91), a “a grande maioria das tentativas de transformar firmas meio ou inteiramente falidas em empresas solidárias tem sido sucesso”. Isto tem três explicações: a) o sacrifício feito pelos cooperados para manterem o empreendimento funcionando; b) o amor e a dedicação colocados em um trabalho não alienado; e c) o aprendizado por parte dos novos gestores do empreendimento.

A ANTEAG tem obtido êxito na suas iniciativas de apoio a estes empreendimentos. E em decorrência deste sucesso é muito requisitada para dar suporte a sindicatos e trabalhadores de empresas em processo falimentar (VERARDO, 2005; SINGER, 2005b).

Outra instituição com o mesmo direcionamento da ANTEAG é a UNISOL (União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo). Ela foi criada em 1999 por dois sindicatos do ABC (Grande São Paulo) como possível rival da ANTEAG, já que possuem o mesmo objetivo e desenvolvem atividades semelhantes (SINGER, 2005a).

A Unisol conta com uma Incubadora de Cooperativas Populares, apoiada pela Prefeitura de Santo André e ligada a Fundação Santo André (instituição municipal de ensino superior). As cooperativas criadas e amparadas pela Incubadora possivelmente se integrarão à Unisol, que tenderá a se expandir, impulsionada pelos mesmos fatores que explicam o grande crescimento da Anteag: o desemprego em massa, a intensificação da concorrência que leva empresas antigas e de envergadura à crise e eventualmente à falência; o êxito das cooperativas de produção que sucederam a empresas que fecharam possivelmente reforça a confiança dos trabalhadores de que em suas mãos elas têm grandes chances de ressuscitar (SINGER, 2005b).

A Cáritas Brasileira também é uma instituição que contribui para o desenvolvimento da economia solidária. Ela faz parte da igreja católica e está ligada a CNBB (Conferência Nacional dos Bispos do Brasil). Ela tem por objetivo dar sustentação à ação social da igreja, pregando que os trabalhadores, desde que tenham apoio, podem superar a miséria.

A Cáritas procura fazer distinção entre a assistência social e o assistencialismo. Ela reconhece o valor do trabalho de assistência imediata às vítimas da pobreza extrema, bem como de outras mazelas humanas, como doença crônica, deficiência física, abandono familiar, entre outras, mas não perde o foco (SOUZA, 2007).

O modelo assistencial de caridade efetivamente prevaleceu na Cáritas até 1974, quando terminou o programa de distribuição de alimentos oriundos dos Estados Unidos. O trabalho de assistência continuou posteriormente, porém numa outra chave interpretativa, que é a da promoção humana.

A Cáritas apoia milhares de PACs (Projetos Alternativos Comunitários) por todo Brasil, e estes podem ser classificados em quatro categorias: “comunitários”, subdivididos em produtivos e de prestação de serviços, de apoio a “movimentos populares”, à “ação sindical” e projetos de “assistência e promoção social” (SINGER, 2005b).

A ACCMV (Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida), assim como a Cáritas, tinha uma tática de ação assistencialista, mas deixou de apenas distribuir alimento e passou a fomentar mecanismos de geração de trabalho e renda. A Ação da Cidadania teve importante contribuição para a formação da primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP); ela foi criada em 1995 na UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) e hoje é formada por professores e alunos universitários (SOUZA, 2003; SINGER, 2005b).

O desenvolvimento da experiência de economia solidária sofreu forte aceleração em 1994, quando a ACCMV (Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida) resolveu mudar sua tática e, em vez de apenas distribuir alimentos, passou também a fomentar a geração de trabalho e renda. Ela completou em dois anos a mesma evolução que a Cáritas havia feito em 15, ao passar de uma ação assistencial para a “solidariedade libertadora” (SINGER, 2005b).

A atividade da Cáritas, apesar de sua amplitude territorial, é desconhecida do grande público, ficando de certo modo restrita à Igreja e às comunidades mobilizadas por ela. A ACCMV é um amplo movimento de massas, o maior do Brasil desde a luta pelas eleições diretas (SINGER, 2005b).

Segundo SINGER (2005a:122), a ITCP “veio preencher uma lacuna vital no processo de formação de cooperativas e grupos de produção associada, iniciada pela Cáritas e expandida pela ACCMV: a de prestar assessoria contínua aos



empreendimentos solidários, divulgando os princípios do cooperativismo entre grupos interessados, ajudando-os a organizarem atividades produtivas ou de prestação de serviços, a apurarem as técnicas empregadas, a legalizarem as cooperativas, a buscarem mercados e financiamento etc”.

Em 1999 é formada uma rede de ITCPs (13 universidades) para a troca de experiências, posteriormente elas são convidadas a integrarem-se a Unitrabalho – Fundação Universitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho – (mais de 80 universidades) (SINGER, 2002; SINGER, 2005b; ARROYO & SCHUCH, 2006).

Retomando a ação dos sindicatos, destaca-se que durante muitos anos os sindicalistas resistiram a idéia de apoiar empresas autogestionárias (muitos ainda resistem), pois consideravam que estas empresas serviam para a terceirização da mão-de-obra e para perda dos direitos trabalhistas. Com o avanço na discussão sobre a economia solidária alguns sindicatos reviram suas posições e passaram a apoiá-la, como é caso dos sindicatos do ABC paulista, já apresentados, e da CUT (Central Única dos Trabalhadores). A CUT criou a ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário) e esta vem apoiando empreendimentos solidários por meio de um sistema de financiamento (SINGER, 2005b).

Em junho 2003 foi oficialmente criada a SENAES (Secretaria Nacional de Economia Solidária) dirigida pelo professor Paul Singer e ligada ao Ministério do Trabalho. Isto mostra a importância que a economia solidária vem alcançando no Brasil nos últimos anos (KRUPPA, 2005; ARROYO & SCHUCH, 2006).

## CAPÍTULO 3: ELABORAÇÃO DO MODELO

### **Trabalho e Festa**

(Gonzaguinha)

Pro homem pra quem o trabalho é festa  
Todo dia é de festa é mais mió  
Porque a sua festa é a sua vida  
E o fruto do trabalho é mais maior  
É toda recompensa de esforço  
É a alegria no derrame do suor.

Bate o tambor companheiro  
Chamando o povo d'aldeia  
Hoje é o meu coração  
Que faz a farra e incedeia.  
É meu direito à preguiça  
É meu direito ao fazer  
Ser dono do meu trabalho  
É meu direito ao prazer.  
É doce e sal reunido  
No calo da minha mão.

Trabalho, festa, pessoa  
Vida no meu coração.

### **3. Elaboração do Modelo**

A revisão bibliográfica mostrou que a Economia Solidária tem como princípios básicos: a solidariedade, a cooperação e a autogestão. Conforme apresentado nas justificativas deste trabalho, a autogestão destaca-se dos outros princípios por conferir aos empreendimentos econômicos solidários características distintas das habitualmente observadas em ações de geração de trabalho e renda.

Este capítulo está dividido em três partes que, apesar de serem apresentadas de maneira separada, estão extremamente relacionadas. Primeiro haverá uma apresentação teórica sobre construção de modelos. E em seguida, ocorrerá a elaboração do modelo dividida em duas fases.

Este modelo tem como objetivo principal oferecer ferramentas para a análise da autogestão em cooperativas populares, buscando suprir esta lacuna teórica.

#### **3.1 Introdução**

SAYÃO (2001) afirma que um modelo serve a muitos propósitos, mas tem como principal função comunicar alguma coisa sobre o objeto da modelagem de forma a gerar um melhor entendimento sobre a realidade; e que a ação de modelar exige, daquele que o faz, uma visão clara e sem ambigüidades do objeto que está sendo moldado, impondo uma seleção precisa dos elementos que o representarão.

Para CORNÉLIO (1969), construir um modelo e aplicá-lo tem como objetivo reforçar, por meio de passos e etapas, a intuição e o bom senso utilizados em um processo de análise. Desta forma tenta-se, com a racionalização e a formalização, manipular com mais objetividade a incerteza e o complexo.

Destaca-se que apesar da busca pelo racional e pelo formal, o modelo acaba sendo aquilo que o seu criador deseja, pois sua manipulação e construção são fortemente influenciadas por aspectos subjetivos (CORNÉLIO, 1969).

Outra característica importante dos modelos é que eles são representações simplificadas e inteligíveis do mundo. A busca pela simplificação exige do “modelador” criatividade sensorial e intelectual, pois na construção do modelo faz-se necessário desprezar algumas características da realidade, que não se referem diretamente aos objetivos buscados, para atingir uma maior inteligibilidade ou facilidade de compreensão (SAYÃO, 2001).

Corroborando, MORABITO (2008:162) afirma que “um modelo é um veículo para se chegar a uma visão bem estruturada da realidade, ou seja, ele é uma representação simplificada de um sistema ou objeto real”.

SILVA (2009), apresentando NEELAMKAVIL (1987), afirma que há três tipos de modelos e que estes podem ser classificados em: mental, físico e simbólico. Os mentais são heurísticos e intuitivos. Eles são de difícil comunicação, pois são imprecisos e existem apenas na mente do tomador de decisão.

Os modelos físicos apresentam uma descrição do sistema real através de uma representação análoga ou pela construção de um protótipo. Por fim, há os modelos simbólicos ou conceituais. Estes “podem ser divididos em não-matemáticos e matemáticos. Os não matemáticos podem ser: (i) descrição lingüística – exemplo: memorial descritivo de um projeto elétrico; (ii) a elaboração de um gráfico – exemplo os fluxogramas (...); e (iii) a representação esquemática do uso de recursos – exemplo uma planilha representando a execução de um cronograma, ou a representação do fluxo de caixa de uma empresa” (SILVA, 2009:2).

CORNÉLIO (1969) aponta cinco funções primordiais que os modelos podem executar: de organização, de predição, de mensuração, heurística e descritiva. Muitas vezes o modelo permite ordenar e reorganizar dados separados e distantes, mostrando as similaridades e conexões, que existem entre eles, e que passam despercebidas – esta é a função de organização.

As funções de predição e de mensuração são bastante próximas. A primeira consiste na capacidade que o modelo possui de permitir que alguns resultados futuros sejam conhecidos. A segunda está literalmente ligada à anterior e permite obter valores através de cálculos probabilísticos ou por meio de medições em modelos físicos.

“Muitas vezes as predições e as mensurações não podem ser comprovadas pela utilização das técnicas conhecidas. Nesse caso seria necessário simplificar o campo, ou campos, de incidência dos modelos, e sobre eles iniciar um processo de pesquisa empírica que ajudasse na descoberta de novos fatos e novos métodos e, assim, facilitasse aquela aplicação técnica anteriormente citada. A função heurística decorre da facilidade de manipulação, processamento e, muitas vezes, do grau de identificação com a realidade que o modelo possui” (CORNÉLIO, 1969:72).

A função descritiva representa o arcabouço, a estrutura do modelo. Este, independentemente do tipo, tem sempre que descrever o comportamento de uma realidade modelada. Esta realidade, muitas vezes complexas, é representada e descrita

pela abstração. O grau de abstração utilizado determinará o nível de generalização que modelo atingirá.

Para CORNÉLIO (1969), através do tempo, o processo de construção de modelos tem sido o mesmo, mudando apenas seus instrumentos como, por exemplo, os sistemas de alfabetos, as palavras e a linguagem (especialmente a matemática), os computadores, etc.

Neste processo de construção, há uma característica muito importante – o ir e vir ao mundo simbólico e ao mundo real. O modelo visa essencialmente adequar-se a algumas variáveis básicas da realidade, não podendo, pois, prescindir das idas e voltas a este dois mundos. Os caminhos pelo mundo simbólico envolvem todo um processo criativo. O “modelador” deve ter sua imaginação livre para com isso elaborar e criar situações simbólicas, que ao serem trazidas ao mundo real deverão ser ajustadas a novos dados (CORNÉLIO, 1969).

BEVERIDGE (1981) afirma que o ato de criar consiste em perceber novas relações entre partes do conhecimento já disponíveis, da mesma forma como o faz um compositor – este, rearranjando notas musicais, cria uma nova melodia. O ato de combinar, relacionar e integrar “informações” até então separadas possibilita a criação de um novo modo de pensamento, uma nova idéia.

Segundo CORNÉLIO (1969), há dois tipos de processos para a criação/construção de modelos que, em resumo, englobam todos os outros: o processo de abstração e o de predição.

A construção do modelo pelo processo de abstração (Figura 3.1) começa com a percepção das situações. O “modelador” deve ter condições de estabelecer relações entre as variáveis da situação estudada. Em seguida, através de experimentos e simulações, deve buscar a quantificação das relações determinadas inicialmente, com isso será possível estruturar o modelo, preferencialmente, em linguagem matemática. A próxima fase é a da aplicação do modelo à realidade. Apesar de formulado e estruturado, após esta etapa o modelo ainda não está pronto, falta realizar o controle. Esta última etapa consiste em perceber possíveis desvios do modelo e realizar os ajustes necessários (regulação).

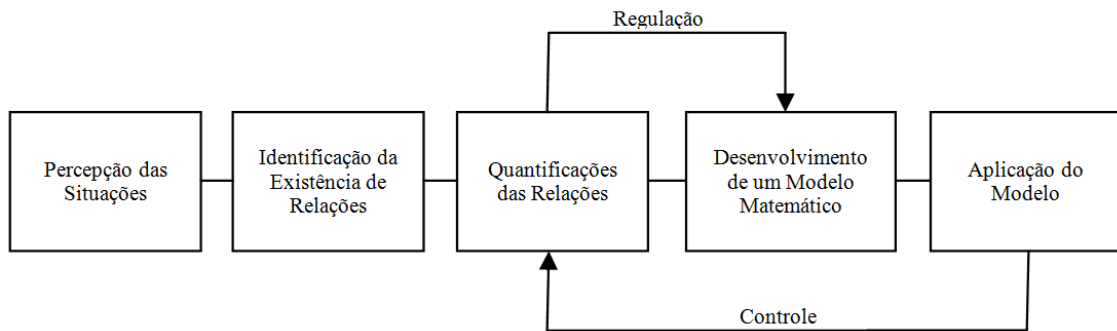


Figura 3.1: Construção do modelo por abstração

A construção de um modelo pelo processo de predição tem suas fases iniciais muito diferentes do processo anterior; aqui, o “modelador” está mais preso ao fenômeno da criatividade. Ele deve partir de algumas colocações teóricas e abstratas, ajustar suas idéias centrais a um conjunto de considerações logicamente consistente e então elaborar o modelo, que até então é considerado abstrato.

As próximas etapas são mais parecidas com as do processo anterior. Inicialmente, ocorre a percepção das situações da realidade, em seguida é feita uma comparação entre o que foi observado e o modelo, analisando suas congruências, e então o modelo é aplicado. Para finalizar todo o processo, são realizados o controle e a regulação. A esquematização do processo por predição pode ser observado na Figura 3.2.

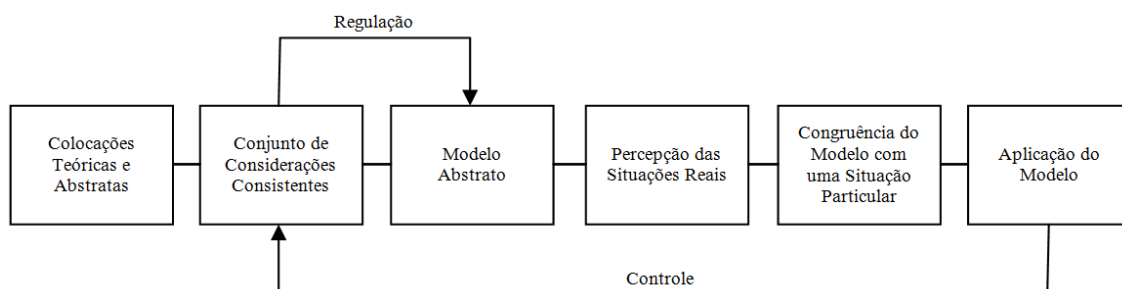


Figura 3.2: Construção do modelo por abstração predição

O processo de elaboração do modelo para a análise da autogestão, apresentado neste trabalho, baseou-se neste último. Como foi dito na metodologia, o modelo foi elaborado em duas fases, que serão mais bem detalhadas nos próximos tópicos, mas que já podem ser observadas na Figura 3.3.

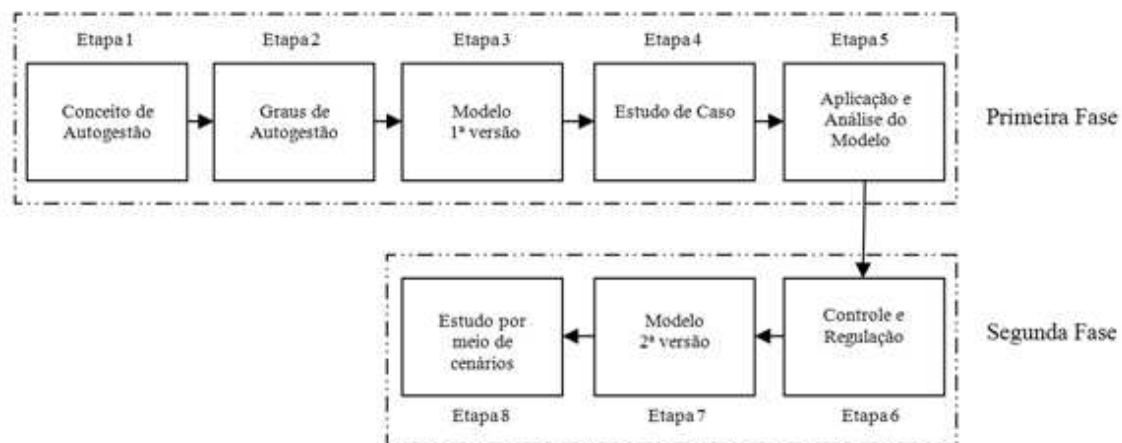


Figura 3.3: Construção do modelo neste trabalho

CORNÉLIO (1969) destaca dois cuidados que devem ser tomados no processo de construção de um modelo. O primeiro refere-se à atenção com a super-simplificação. A abstração não deve ser evitada, ela faz parte do processo, mas é necessário estar atento para que a sua utilização não atinja um nível que transforme o modelo de meio em fim. O segundo cuidado refere-se ao fato de que nenhum modelo pode duplicar corretamente a realidade e que por mais perfeição que possua, ele apenas tenta representá-la através da abstração.

Corroborando, KAPLAN (1975) afirma que um modelo é uma metáfora científica e quanto mais bem fundamentada e comum, mais é tomada literalmente. Pensa-se em “é isto” e não em “assemelha-se a isto”. Deve-se destacar que o fato do modelo ser útil não transforma a identidade em semelhança e que mesmo a identidade parcial depende do ponto de vista.

Por fim, o autor ainda afirma que “a verdade pode ser única, mas, se o for, essa proposição valerá, quando muito, para enunciados literais; não há limite para as metáforas através das quais possamos efetivamente veicular o que sabemos. Falando literalmente: se o modelo não for concebido como cópia da realidade, poderemos fazer bom uso de muitos modelos, ainda que eles não sejam compatíveis entre si” (KAPLAN, 1975:294).

## **3.2 Processo de elaboração: primeira fase**

### **3.2.1 Conceito de autogestão**

A autogestão é extremamente importante para que os empreendimentos econômicos solidários tornem-se “sólidos”, isto é, se perpetuem ao longo do tempo de uma maneira independente. Ela transforma a realidade dos sócio-trabalhadores ao dar-lhes a oportunidade de tornarem-se cidadãos e trabalharem de uma maneira distinta da que estavam acostumados – passam a ser responsáveis pela concepção e realização do trabalho.

A autogestão dos EESs é caracterizada pela democracia praticada pelos sócio-trabalhadores e pela sua autonomia organizacional e econômica. A primeira possui como atributos a igualdade e a participação. A segunda, a suficiência técnica e a suficiência financeira.

#### Igualdade

Para que os membros dos EESs se vejam com iguais é importante que haja identificação entre eles. Este é um fator muito subjetivo e difícil de ser criado e estimulado, pois a empatia e o fato de se ver no “outro” surgem das experiências de vida de cada indivíduo.

Outro ponto importante da igualdade é a existência de pelo menos um objetivo comum entre os sócio-trabalhadores. Este objetivo faz com que eles tenham algo em comum para compartilhar.

Mas para que realmente exista a igualdade é essencial que os direitos e deveres de todos os que compõem o empreendimento sejam iguais. Independentemente da experiência, da quota-parte, do tempo como membro do grupo ou até mesmo da função exercida, todos os sócios possuem os mesmos benefícios e as mesmas responsabilidades decorrentes de pertencerem a um EES.

O atributo igualdade é composto pelos seguintes descritores:

- Identificação entre integrantes;
- Objetivo comum;
- Direitos iguais; e
- Deveres iguais.



## Participação

Muitas vezes a democracia é pensada apenas de forma numérica, isto é, a partir da determinação da maioria. Entretanto, democracia é mais do isso, ela demanda que haja participação. E para participar, o primeiro passo é confiar.

Confiar consiste em acreditar que o outro não agirá de modo a prejudicar aquele quem lhe confere confiança. Geralmente, as pessoas só decidem participar (tomar parte de algo) se acreditam que os outros membros não agirão de forma a prejudicá-las.

Outro ponto importante sobre a participação em empreendimentos econômicos solidários é o pensamento coletivo. Este fator contribui para que as decisões sejam tomadas buscando sempre o bem comum.

Aliado ao pensamento coletivo, o comprometimento permite que as ações que necessitam ser tomadas para o bem coletivo sejam feitas mesmo que, momentaneamente, estas sejam contrárias ao que alguns sócios acreditam. As decisões, dificilmente, serão tomadas de forma unânime, então faz-se necessário que mesmo aqueles que tenham sido “votos vencidos” se comprometam a realizar e lutar por aqui que foi decidido democraticamente.

Por fim, há os debates (reuniões e assembléias) e o acesso a informação. A participação só será completa se os membros dos EESs, durante o processo democrático, debaterem e exporem suas idéias. Isto permitirá que a democracia deixe de ser apenas numérica e passe a ser participativa.

No entanto, para que haja o debate é importante que os sócios-trabalhadores saibam o que ocorre dentro do empreendimento e possuam conhecimento para argumentar e isso só é obtido através do acesso à informação.

Os descritores da participação são:

- Confiança;
- Comprometimento;
- Pensamento coletivo;
- Debates; e
- Acesso a informação.

## Suficiência Técnica

O atributo suficiência técnica tem como principal descritor a posse dos meios de produção. Os sócios-trabalhadores que, antes, faziam parte dos meios de produção passam a possuí-los. Eles deixam de ser tratados como meros coadjuvantes do processo produtivo e passam a ditar os rumos que este deve tomar dentro do empreendimento. Entretanto, para que isso se concretize faz-se necessário a aquisição de conhecimento sobre Economia Solidária e sobre práticas de gestão.

O conhecimento sobre Economia Solidária aumentará a probabilidade das ações dos sócios-trabalhadores ocorrerem respeitando seus três princípios básicos (solidariedade, cooperação e autogestão). Já o conhecimento sobre práticas de gestão proporcionará, aos membros do empreendimento, segurança para tomar decisões e capacitação para agir no mercado.

Um ponto importante para os EESs é que estes não devem replicar as práticas comuns aos empreendimentos tradicionais. E o primeiro passo para evitar que isso ocorra é a junção do trabalho intelectual e do trabalho manual.

Todos os sócios que compõem os empreendimentos autogestionários devem ser responsáveis por planejar, controlar e executar todas as atividades. Mas eles só serão capazes de realizá-las se forem capacitados para isso e se as praticarem através do rodízio.

A suficiência técnica é descrita pelos seguintes fatores:

- Posse dos meios de produção;
- Conhecimento sobre economia solidária;
- Conhecimento sobre práticas de gestão;
- Junção do trabalho intelectual e do trabalho manual; e
- Rodízio de atividades.

## Suficiência Financeira

O último atributo da autogestão é a suficiência financeira. A maioria das pessoas que busca fazer parte de algum EESs o faz para obter renda. Isso torna o fator geração de renda a força motriz para perpetuar estes empreendimentos ao longo do tempo.

No entanto, a geração de renda não deve estar atrelada a dependência do empreendimento em relação aos fornecedores, clientes ou órgãos apoiadores (prefeituras, incubadoras, ONGs). Dependência financeiramente de um destes agentes significa que a não colaboração dos EESs ao que estes demandam implicaria em sanções/prejuízos financeiros.

O atributo suficiência financeira é composto pelos seguintes descritores:

- Geração de renda;
- Não dependência em relação aos fornecedores;
- Não dependência em relação aos clientes; e
- Não dependência em relação aos órgãos apoiadores.

### **3.2.2 Os graus de autogestão**

Todos estes fatores apresentados na seção anterior caracterizam a autogestão. Eles mostram como os empreendimentos econômicos solidários deveriam, idealmente, ser geridos pelos seus sócio-trabalhadores. Na prática, dificilmente, os membros dos EESs conseguem realizar a autogestão plena, isto é, respeitando todos os atributos da autogestão (igualdade, democracia, suficiência técnica e suficiência financeira).

A observação das práticas autogestionárias dos empreendimentos mostra que ela pode ser dividida em cinco graus, pois mesmo não atingindo a autogestão apresentada pela teoria (autogestão plena) a maioria dos EESs ainda pode ser considerada como praticante da autogestão.

O grau de autogestão praticada por cada empreendimento varia conforme a presença dos atributos mostrados anteriormente. As cinco categorias são: Pré-autogestão, Autogestão Dependente, Autogestão Apoiada, Autogestão Expandida e Autogestão Plena.

O primeiro passo para a autogestão é a instauração da igualdade, sem este atributo nenhum empreendimento pode ser considerado autogestionário. Na Pré-autogestão a participação é incipiente e os empreendimentos não são capazes técnica e financeiramente.

Quando há participação, mas ainda os sócios dependem de agentes externos para organizar e realizar a prestação de serviços e/ou a produção de bens

ocorre a Autogestão Dependente. Neste caso, os empreendimentos não são suficientemente capazes de agir no mercado.

Ao avançar na questão da suficiência técnica, os sócios-trabalhadores passam a praticar a Autogestão Apoiada. Mesmo que em determinados momentos, os empreendimentos necessitem de ajuda técnica, esta ocorre de forma pontual, cabendo a eles, autonomamente, decidirem os rumos a serem tomados.

Quando, além de superarem a questão técnica, os sócios conseguem superar a questão financeira, tornando-se mais independentes, ocorre a Autogestão Expandida. Neste momento, os empreendimentos já estão fortalecidos e conseguem gerar renda sem tanta dependência.

A Autogestão Plena é a autogestão ideal. Os atributos igualdade, participação, suficiência técnica e suficiência financeira ocorrem plenamente.

### 3.2.3 Modelo – 1ª versão

Como foi dito, o grau de autogestão praticada depende da presença dos atributos, e estes podem ser avaliados através da análise de cada um de seus descritores. O modelo para a realização desta análise foi denominado de “Modelo de Caracterização da Autogestão” e será descrita a seguir.

Inicialmente deve-se constatar a presença dos descritores de cada atributo nos empreendimentos e preencher a tabela abaixo, para isso há três opções: presente (Pr), parcial (Pa) e ausente (A). De acordo com a constatação utiliza-se valores numéricos para quantificar a influência destes descritores sobre as atividades dos EESs, sendo que presente corresponde a + 1, parcial a 0 (zero) e ausente a - 1.

Tabela 3.1: Tabela para análise da autogestão – Modelo 1ª versão

	Constatação		Peso	Avaliação
Descritor 1				
Descritor 2				
Descritor 3				
Descritor 4				

Posteriormente, de acordo com importância de cada descritor para a gestão do EES, deve-se atribuir pesos a eles. Em seguida é realizada a multiplicação dos pesos pelos valores atribuídos inicialmente aos descritores e por fim faz-se a soma destas multiplicações.

A partir do resultado obtido para cada atributo é possível categorizar o grau de autogestão praticada pelo empreendimento. A seguir são apresentados os índices para cada categoria, sendo que I corresponde à igualdade, P à participação, ST à suficiência técnica e SF à suficiência financeira.

Tabela 3.2: Critérios para análise da autogestão – Modelo 1ª versão

	<b>Igualdade</b>	<b>Participação</b>	<b>Suficiência Técnica</b>	<b>Suficiência Financeira</b>
<b>Pré-autogestão</b>	$0 < I \leq 1$	$-1 \leq P \leq 0$	$-1 \leq ST \leq 0$	$-1 \leq SF \leq 0$
<b>Autogestão Dependente</b>	$0 < I \leq 1$	$0 < P \leq 1$	$-1 \leq ST \leq 0$	$-1 \leq SF \leq 0$
<b>Autogestão Apoiada</b>	$0 < I \leq 1$	$0 < P \leq 1$	$0 < ST < 1$	$-1 \leq SF \leq 0$
<b>Autogestão Expandida</b>	$0 < I \leq 1$	$0 < P \leq 1$	$0 < ST < 1$	$0 < SF \leq 1$
<b>Autogestão Plena</b>	$I = 1$	$P = 1$	$ST = 1$	$SF = 1$

Apesar da busca por tornar a análise da autogestão em algo mais lógico, ainda a questão subjetiva faz-se fortemente presente. A etapa de constatação é realizada a partir das observações realizadas nos empreendimentos, das entrevistas cedidas pelos presidentes dos EESs e dos resultados obtidos com a aplicação de questionários.

Posteriormente, o encadeamento da análise torna-se mais racional, com o preenchimento de tabelas e a obtenção da avaliação final. Destaca-se que todo este processo de análise da autogestão serve para conhecer os empreendimentos e detectar as possíveis deficiências relacionadas à gestão.

A seguir será apresentado um estudo de caso que servirá para posterior aplicação e avaliação deste modelo de análise da autogestão. Destaca-se que este modelo advém dos conhecimentos obtidos com a revisão bibliográfica e com a experiência prática em assessorar empreendimentos econômicos solidários.

### **3.2.4 Estudo de Caso - Coosturando**

O presente estudo foi realizado em uma cooperativa de produção do município de São Carlos, conhecida como Coosturando. As informações foram obtidas por meios de observações, entrevista e aplicações de questionários que ocorreram em 2007, 2008 e 2009.

#### **3.2.4.1. A Cooperativa**

A cooperativa foi fundada em 28 de maio de 2001 e hoje conta com 21 cooperadas, sendo que 18 estão em atividade (destas 16 participaram da pesquisa). O Conselho Diretivo é composto por presidente, vice-presidente, diretora financeira e secretária. Além dessas 4, há o grupo de conselho formado por 5 cooperadas.

Atualmente, a cooperativa está instalada em duas salas alugadas e além do aluguel, as cooperadas pagam força elétrica, água, imposto e há um ano recolhem o INSS. Em cada sala é realizada uma etapa de produção diferente, na primeira são realizadas as costuras (Sala da Costura) e na outra os cortes e os acabamentos (Mesa). Os equipamentos (17 máquinas – separadas em máquina de costura interlock, máquina de costura overlock, máquina de costura reta, máquina de costura galoneira e máquina de corte de tecido) são próprios e alugados.

Em 2005 a cooperativa passou por momentos difíceis, pois não havia clientes, cogitaram a hipótese de fechá-la e muitas cooperadas saíram. Mas uma grande empresa da cidade do setor têxtil (Empresa Z) procurou-as e ofereceu a possibilidade de realizar a “terceirização” de uma das linhas de produção.

As cooperadas que restaram toparam o desafio, e a empresa começou a enviar o material para que elas pudessem realizar as operações. A experiência deu certo, a empresa aumentou a quantidade de material e foi preciso chamar novas cooperadas (a maioria das atuais cooperadas entrou a partir deste momento).

Tabela 3.3 – Ano em que se tornaram cooperadas.

<b>Ano</b>	<b>fi</b>
2001	3
2002	0
2003	2
2004	2
2005	5
2006	2
2007	2
<b>Total</b>	<b>16</b>

### 3.2.4.2. As Cooperadas

A maioria das sócias trabalhadoras é casada, tem filhos e mora na mesma região (Região do Cruzeiro do Sul). Quando questionadas se queriam que seus filhos fizessem parte de uma cooperativa a maioria respondeu que não, pois eles estavam estudando ou haviam estudado para obter “um emprego melhor e crescer”. Além disso, disseram que as cooperativas são para pessoas que não conseguem outro tipo de emprego devido à baixa escolaridade ou à idade elevada.

Tabela 3.4 – Estado civil das cooperadas.

<b>Estado Civil</b>	<b>fi</b>
Solteiro	2
Casado	13
"Amigado"	0
Viúvo	0
Divorciado	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.5 – Quantidade de filhos das cooperadas.

<b>Quantidade de filhos</b>	<b>fi</b>
Zero	4
Um	3
Dois	6
Três	2
Quatro	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.6 – Cooperadas que querem que seus filhos sejam cooperados.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	5
Não	11
<b>Total</b>	<b>16</b>

Com relação ao grau de escolaridade pode-se dizer que há um equilíbrio, 6 cooperadas têm apenas o ensino fundamental incompleto e a mesma porcentagem têm o ensino médio completo e o ensino superior. A cooperada que possui maior grau de escolaridade (ensino superior), hoje, é a presidente da cooperativa.

Tabela 3.7 – Grau de escolaridade das cooperadas.

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>fi</b>
Analfabeto	0
Ensino fundamental incompleto	6
Ensino fundamental completo	3
Ensino médio incompleto	1
Ensino médio completo	5
Ensino Superior	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

É importante entender o que levou estas mulheres a serem cooperadas. Conforme apresentado na tabela abaixo, há dois fatores principais – a possibilidade de conseguir alguma renda ou complementar a que tinham.

Tabela 3.8 – Motivação para se tornarem cooperadas.

<b>Motivação</b>	<b>fi</b>
Obter renda	9
Complementar renda	6
Ocupar o tempo	0
Ver a cooperativa como uma forma de lutar contra a atual relação capital/trabalho.	0
Outros	1
<b>Total</b>	<b>16</b>



### 3.2.4.3. A Gestão

Apesar de comporem um grupo que faz parte da Economia Solidária, não são todas que sabem o que é este movimento e são poucas as que sabem definir o que é autogestão. Talvez isto pudesse ser solucionado através da realização de cursos e palestras, pois apenas 4 cooperadas fizeram curso sobre Economia Solidária e 3 sobre práticas de gestão.

Tabela 3.9 – Conhecimento sobre Economia Solidária

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	9
Não	7
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.10 – Conhecimento sobre autogestão.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	3
Não	13
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.11– Participação em cursos sobre Economia Solidária.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	4
Não	12
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.12 – Participação em cursos sobre práticas de gestão.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	3
Não	13
<b>Total</b>	<b>16</b>

Hoje quase toda a produção da cooperativa é dirigida à Empresa Z . As cooperadas fazem dois tipos de produtos para ela – luvas e toalhas de visita. A seguir há um esquema das etapas de produção de cada um deles:

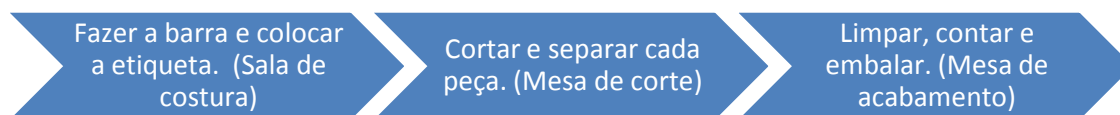


Figura 3.1 – Etapas de produção da toalha de visita.



Figura 3.2 – Etapas de produção da luva.

A meta de produção é estipulada pela Empresa Z, que toda manhã busca os itens produzidos no dia anterior. Nunca aconteceu de elas não cumprirem o prazo, pois quando é necessário trabalham até mais tarde e aos sábado e domingos.

Apesar da quantidade a ser produzida ser decidida pela empresa, cabe as cooperadas decidirem como se dará a produção. Geralmente quem “delega” as tarefas é a vice-presidente, mas todas as cooperadas têm liberdade para questionarem. Destaca-se que metade das cooperadas sabe realizar todas as etapas de produção e que a maioria das que não sabem gostaria de aprender.

Tabela 3.13 – Saber executar todas as etapas de produção.

<b>Ano</b>	<b>fi</b>
Sim.	8
Não, mas gostaria de apreender.	6
Não, mas não consegue aprender.	0
Não, pois está satisfeita com o que faz.	2
<b>Total</b>	<b>16</b>

Um terço das cooperadas afirmou que ocorre rodízio de atividades. Normalmente este rodízio ocorre entre as pessoas que trabalham na mesma sala (sala de costura e mesa), pois é difícil realizar inter-salas (a maioria que faz parte da mesa não sabe costurar).

Tabela 3.14 – Existência de rodízio de atividades.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	12
Não	4
<b>Total</b>	<b>16</b>

As cooperadas não possuem uma jornada fixa, mas geralmente entram às 7 horas da manhã e saem às 5 horas da tarde, com uma hora para o almoço. O almoço é preparado dentro da cooperativa e todas as cooperadas almoçam juntas. A cada quinzena cada cooperada contribui com R\$ 15,00 ou R\$ 20,00 (o mesmo valor para todas) e com esse dinheiro é feita uma “caixinha” para comprar os ingredientes necessários.

A retirada é feita baseada na quantia de horas trabalhadas, e o valor de cada hora de trabalho é o mesmo independente da atividade realizada na cooperativa. Todas as sócias-trabalhadoras estão satisfeitas com a renda obtida (em média R\$ 550,00) e 14 delas consideram a forma de repartição justa. A duas cooperadas que discordam afirmam que estão felizes com a renda obtida, mas que o correto seria as costureiras ganharem mais por hora trabalhada.

Tabela 3.15 – Satisfação com a renda.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	16
Não	0
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.16 – Opinião sobre a forma de repartição.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Justa	14
Injusta	2
<b>Total</b>	<b>16</b>

Também foi perguntado às cooperadas se elas participavam das reuniões/assembléias da cooperativa, se quando o faziam conseguiam se expressar e o que levavam em conta para votar. Segundo os dados apresentados nas tabelas seguintes: apenas 1 cooperada não ia as reuniões, a maioria não conseguia expressar suas opiniões e todas pensavam no melhor para cooperativa ao votar.

Tabela 3.17 – Participação nas reuniões/assembléias.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Nunca	1
Às vezes	3
Quase sempre	1
Sempre	11
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.18 – Se as cooperadas expressam suas opiniões em reuniões.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	5
Não, pois não entende o que é discutido	1
Não, pois não permitem que exponha suas opiniões	3
Não, pois é tímido (a)	2
Não (outro motivo)	4
Não responderam	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.19 – O que levam em consideração ao votar nas reuniões.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
O melhor para a própria cooperada	0
O melhor para a cooperativa	13
Ambas as respostas anteriores	1
Não responderam	2
<b>Total</b>	<b>16</b>

Uma das cooperadas, que não respondeu a questão relativa à tabela anterior, afirmou (com voz baixa para que as outras não ouvissem) que não há votação, que apenas três decidem e que o máximo que fazem é comunicar as outras cooperadas suas decisões.

Para que as votações sejam feitas de forma consciente é importante que as informações circulem dentro da cooperativa. Nove cooperadas afirmaram que todas as cooperadas sabem tudo o que acontece dentro da cooperativa e a maioria afirmou que a conversa do dia-a-dia e as reuniões são os mecanismos mais utilizados para difundir as informações entre elas.

Tabela 3.20 – Conhecimento sobre tudo o que ocorre na cooperativa.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim, todos conhecem	9
Não, apenas algumas cooperadas conhecem	5
Não, apenas a diretoria conhece	2
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.21 – Mecanismos para transmitir as informações.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Conversas do dia-a-dia	7
Reuniões	7
Anotações em cadernos	0
Através dos dados em computadores	0
Não responderam	2
<b>Total</b>	<b>16</b>

Para avaliar o comprometimento das cooperadas e “entrosamento” entre elas foi questionado se havia confiança entre as cooperadas, e se consideravam responsáveis por tudo que ocorria dentro da cooperativa e se elas se encontravam fora dela. Apenas 2 afirmaram que não há confiança, 5 disseram que não se consideram responsáveis por tudo que ocorre na cooperativa e metade respondeu que se encontram fora dela.

Tabela 3.22 – Existência de confiança entre as cooperadas.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Não	2
Sim, entre todas	7
Sim, apenas entre algumas	7
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.23 – Responsabilidade sobre tudo o que ocorre na cooperativa.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	4
Não	5
Parcialmente	7
<b>Total</b>	<b>16</b>

Tabela 3.24 – Contato com as outras cooperadas fora da cooperativa.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	8
Não	8
<b>Total</b>	<b>16</b>

Para não ficar totalmente na dependência da empresa Z, a cooperativa também realiza outros serviços, mas são ínfimos se comparados aos valores recebidos através da prestação de serviço para esta empresa. A outra parte dos serviços, geralmente, é prestada para a prefeitura ou para as universidades. Na última visita à

Coosturando, as cooperadas falaram que estavam fazendo um teste e haviam pegado algumas jaquetas para fazerem e avaliarem se era viável economicamente.

Hoje em dia, de acordo com as cooperadas, as principais dificuldades enfrentadas pela cooperativa são a “burocracia excessiva para manter a cooperativa” apontada por 9 cooperadas e a “falta de capacitação gerencial” citada por 8.

Tabela 3.25 – Dificuldades enfrentadas pela cooperativa.

<b>Ano</b>	<b>fi</b>
Falta de capacitação gerencial	8
Burocracia excessiva para manter a cooperativa	9
Ambiente de trabalho	3
Dificuldade para encontrar clientes	4
Dificuldade para encontrar fornecedores	0
Falta de apoio	4
Falta de recursos financeiros	4
Outros.	0

#### 3.2.4.4. Opiniões

Quando questionadas se estavam satisfeitas em ser cooperadas e realizar aquelas atividades, as cooperadas foram enfáticas em responder que estavam satisfeitas, pois elas não tinham patrão e eram mais livres para sair do posto de trabalho, para ir ao banheiro e tomar café. Algumas apenas reclamaram do fato de não poderem ficar conversando, pois uma cooperada fiscaliza a outra para ver se o rendimento não está abaixando devido a conversa.

Ainda foi perguntado se gostariam de trabalhar na Empresa Z ou em outra empresa como empregada. A maioria respondeu que não, pois quem é empregado possui menos liberdade e tem menos flexibilidade quanto ao horário.

Tabela 3.26 – Desejo de sair da cooperativa.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	4
Não	12
<b>Total</b>	<b>16</b>

Também foram perguntadas a elas quais eram as vantagens e desvantagens de fazer parte daquela cooperativa. Segundo elas, as principais vantagens

são: a independência, a liberdade, a inexistência de um chefe, a renda obtida, a maneira de trabalhar e a possibilidade de ter trabalho apesar da idade.

E as desvantagens são: a inexistência da “carteira assinada” (elas não compreendem que a carteira assinada representa um contrato entre patrão e empregado e que, portanto, ali ela é impossível) e todos os benefícios que dela provém e os conflitos existentes devido a liberdade experimentada por todas e por causa falta de comunicação.

Em geral as cooperadas sentiram que ocorreram mudanças em seus comportamentos se comparados com a época em que não eram cooperadas. Agora se consideram mais responsáveis, menos ansiosas e mais livres. (Neste tópico, vale a pena ressaltar a importância que elas deram para a liberdade conquistada.)

Tabela 3.27 – Transformação no comportamento.

<b>Resposta</b>	<b>fi</b>
Sim	12
Não	4
<b>Total</b>	<b>16</b>

Por fim, foi questionada que nota elas davam para a Coosturando. A média obtida de suas notas foi de 7,38. E como disse uma cooperada: “a cooperativa é boa, está entre regular e ótima”.

Tabela 3.28 – Notas para a cooperativa.

<b>Ano</b>	<b>fi</b>
Zero	0
Um	0
Dois	0
Três	0
Quatro	0
Cinco	1
Seis	5
Sete	1
Oito	6
Nove	2
Dez	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

### 3.2.4.5. Fotos



**Figura 3.3 – Entrada da Cooperativa**



**Figura 3.4 – Mesa de Acabamento**





**Figura 3.5 – Mesa de Acabamento**



**Figura 3.6 – Mesas de Acabamento**



**Figura 3.7 – Sala de Costura**



**Figura 3.8 – Costurando jaquetas**





**Figura 3.9 – Costurando toalhas**



**Figura 3.10 – Costurando luvas**

### 3.2.4 Aplicação e Avaliação do Método

#### Análise do atributo Igualdade

A maioria das cooperadas buscou o empreendimento como forma de obter renda, como maneira de fugir do desemprego. E todas trabalham com afinco para que a cooperativa não deixe de existir. Independentemente do cargo ocupado ou da atividade realizada, as cooperadas têm os mesmos direitos e os mesmos deveres.

Tabela 3.29 : Análise do atributo Igualdade

	Constatação		Peso	Avaliação
	Pr			
Identificação entre integrantes	Pr	+1	0,20	0,20
Objetivo comum	Pr	+1	0,30	0,30
Direitos iguais	Pr	+1	0,25	0,25
Direitos iguais	Pr	+1	0,25	0,25
			1	1

#### Análise do atributo Participação

O “clima” dentro da cooperativa é bom, há confiança e todas agem para que a cooperativa dê certo, pois sabem da sua importância como fonte geradora de renda.

O grande problema é que poucas expõem suas idéias, muitas freqüentam as reuniões e assembléias sem realmente participar.

Apesar de o debate ser fraco, quando ele ocorre e há conflitos, todas as opiniões são respeitadas e as decisões são, democraticamente, tomadas. Segundo a presidente, tudo o que ocorre na cooperativa, principalmente nas reuniões e assembléias, é anotado em um caderno e qualquer cooperada tem acesso. Já as cooperadas afirmaram que as informações são obtidas nas conversas do dia-a-dia.

Tabela 3.30 : Análise do atributo Participação

	Constatação		Peso	Avaliação
Confiança	Pa	0	0,10	0
Pensamento coletivo	Pr	+1	0,10	0,10
Comprometimento	Pr	+1	0,30	0,30
Debates	A	- 1	0,30	- 0,30
Acesso a informação	Pr	+ 1	0,20	0,20
			1	0,30

#### Análise do atributo Suficiência Técnica

A grande novidade para as cooperadas, ao iniciarem as atividades na Coosturarando, é a posse dos meios de produção. Isso faz com que elas se sintam mais livres e capazes. Como muitas disseram, elas passam a ser o seu próprio patrão.

As cooperadas realizam rodízio inter-atividades, mas a maior parte da produção é decidida pela Empresa Z. Ela determina os itens a serem produzidos, a quantidade de produtos e o prazo para entrega. Isto mostra que na maior parte das atividades realizadas na cooperativa há separação entre os que realizam o trabalho intelectual (a empresa) e os que realizam o trabalho manual (as cooperadas).

Contribuindo para que a cooperativa não seja suficiente tecnicamente, a maioria das cooperadas desconhece práticas de gestão e não são todas que conhecem os princípios da Economia Solidária.

Tabela 3.31: Análise do atributo Suficiência Técnica

	Constatação		Peso	Avaliação
Posse dos meios de produção	Pr	+ 1	0,20	0,20
Conhecimento sobre Economia Solidária	Pa	0	0,15	0
Conhecimento sobre práticas de gestão	A	- 1	0,15	- 0,15
Junção do trabalho intelectual e do trabalho manual	A	- 1	0,40	-0,40
Rodízio de atividades	Pr	+ 1	0,10	0,10
			1	- 0,25

### Análise do atributo Suficiência Financeira

O maior entusiasmo das cooperadas em relação à Coosturando, é que esta proporciona renda às primeiras. Muitas sócias da cooperativa são casadas e possuem filhos, por isso a renda proporcionada pelo trabalho na cooperativa é essencial para o sustento da família.

Apesar do entusiasmo das cooperadas com a renda obtida, uma ressalva importante deve ser feita. A maior parte da renda vem da Empresa Z, isto indica a forte dependência da Coosturando em relação a empresa. Possivelmente, se a Empresa Z deixar de “pagar” pelos serviços da cooperativa, esta passará por momentos difíceis semelhantes aos ocorridos em 2005.

Além disso, a outra parte da renda só é obtida devido a relação da cooperativa com os órgãos apoiadores. Estes não têm contribuído muito para a gestão do empreendimento, mas quando necessitam de algum serviço na área de costura, buscam a cooperativa.

Tabela 3.32 : Análise do atributo Suficiência Financeira

	Constatação		Peso	Avaliação
Geração de renda	Pr	+ 1	0,30	0,30
Não dependência - fornecedores	Pr	+1	0	0
Não dependência - clientes	A	- 1	0,60	- 0,60
Não dependência – órgãos apoiadores	A	- 1	0,10	- 0,10
			1	- 0,40

A seguir há a síntese das avaliações obtidas com o uso do método:

- $I = 1 \rightarrow 0 < I \leq 1$
- $P = 0,30 \rightarrow 0 < P \leq 1$
- $ST = - 0,25 \rightarrow -1 \leq ST \leq 0$
- $SF = - 0,40 \rightarrow -1 \leq SF \leq 0$

Segundo o modelo, o empreendimento analisado pratica a Autogestão Dependente, ou seja, os sócios dependem de agentes externos para organizar e realizar a prestação de serviços e/ou a produção de bem. A Coosturando é totalmente dependente da Empresa Z.

### **3.3 Processo de elaboração: segunda fase**

#### **3.3.1 Controle e regulação**

Como foi apresentado anteriormente, as etapas de controle e regulação têm como objetivos a comparação entre o resultado obtido por meio do modelo e a realidade; e o ajustamento daquele a este.

A realização do estudo de caso e a aplicação do método permitiram observar que algumas variáveis importantes na prática da autogestão não foram incluídas no primeiro modelo.

Várias cooperadas enfatizaram a importância da liberdade que elas possuem trabalhando sem a presença e o controle de um patrão. Entretanto, analisando posteriormente foi possível perceber que a liberdade que elas adquiriram não era total, pois institucionalmente elas ainda dependiam e seguiam as instruções (ou talvez ordens) da Empresa Z. E esta relação de dependência fez com que muitas cooperadas se “acomodassem”, satisfazendo-se com o que adviesse desta “parceria”.

Atualmente, segundo elas, a cooperativa não vem recebendo ajuda técnica de nenhum dos órgãos apoiadores do município. Isto mostrar a necessidade de que a cooperativa não restrinja as suas parcerias, pois desta forma diminuiria a possibilidade de dependência.

Foi possível perceber também que a maioria das cooperadas tem uma visão muito restrita do que a cooperativa pode lhes oferecer e isto faz com que não haja mobilização em busca de mudanças políticas que melhorem a situação do empreendimento.

Todo o processo de análise dos atributos da autogestão, mostrado anteriormente, indicou a ausência de uma importante característica da autogestão: a suficiência política.

Ser suficiente politicamente implica em ser livre para tomar decisões sem ter, obrigatoriamente, que recorrer a terceiros. Muitas vezes a coerção exercida por órgãos apoiadores limam a liberdade dos empreendimentos, fazendo com que estes só possam agir conforme os ditames daqueles.

Além disso, faz-se necessário que os sócios-trabalhadores tenham iniciativa, ou seja, tenham motivação para agir sem que haja pressão/imposição de outros. As ações realizadas por iniciativas próprias, quaisquer que sejam os resultados, são sinais de independência.

Outro aspecto importante relacionado à independência é a construção de parcerias. Os empreendimentos devem ser capazes e independentes para agir com parceiros sem que influências externas como alianças partidárias, políticas governamentais e rixas entre órgãos apoiadores impeçam as ações conjuntas.

Por fim, há a mobilização, que consiste em agir, com vistas a melhorar a situação do empreendimento, buscando mudanças no quadro político. Aqui se inclui a busca por uma legislação mais adequada, a co-construção de políticas públicas e o acompanhamento das ações do poder executivo.

Os descritores que compõem o atributo suficiência política são:

- Liberdade;
- Iniciativa;
- Independência na construção de parcerias; e
- Mobilização.

A partir da inclusão deste atributo foi possível repensar os graus de autogestão e fazer três ressalvas importantes: (1) a Autogestão Plena não é um grau de autogestão, é o nível mais alto, que uma cooperativa pode atingir, de Autogestão Expandida; (2) faz-se necessário incluir mais um grau de autogestão que leve em consideração o novo atributo; e (3) os graus de autogestão não devem ser pensados de forma evolutiva.

Destaca-se também a necessidade de existir parâmetros que indiquem a possibilidade ou não de utilização do modelo em um determinado EES. Sabe-se, através da teoria, que qualquer processo autogestionário só pode ocorrer se for construído sobre a posse coletiva dos meios de produção e sobre a igualdade entre trabalhadores, por isso estas duas características foram tomadas como requisitos obrigatórios para utilização do



modelo, fazendo com que houvesse uma mudança nos descritores do atributo igualdade e do atributo suficiência técnica.

No primeiro foram retirados os descritores “Direitos iguais” e “Deveres iguais” e foi incluído o descritor “Inexistência de hierarquia”; no segundo foi retirado o descritor “Posse dos meios de produção” e foi incluído o “Conhecimento sobre as potencialidades dos meios de produção”.

A “Inexistência de hierarquia” concretiza a igualdade entre os sócios-trabalhadores. Faz com que estes percebam que seus direitos e deveres são realmente os mesmos. Já o “Conhecimento sobre as potencialidades dos meios de produção” permite aos trabalhadores contribuir tecnicamente para a realização de mudanças que ajudem na sustentação financeira do empreendimento econômico solidário.

Finalizando este tópico, destaca-se a necessidade de diminuir a subjetividade na atribuição de pesos para cada descritor. Na primeira versão do modelo, o peso era atribuído através da indicação de porcentagens que buscavam mostrar qual era a importância dos descritores para o desempenho do empreendimento; isto acabava não tendo muita lógica, pois estes tinham que ser ajustados para que totalizassem 100 %.

### **3.3.2 Modelo – 2ª versão**

O modelo de análise aqui proposto parte do princípio de que todo processo autogestionário só inicia-se quando há posse coletiva dos meios de produção e quando há igualdade de direitos e deveres entre todos os sócios-trabalhadores. A partir daí são definidos os graus de autogestão.

Como mostrado anteriormente, a autogestão é caracterizada pela prática da democracia e pela ação autônoma. A primeira possui como atributos – a igualdade e a participação; e a segunda – as suficiências técnica, política e financeira. A seguir há uma figura apresentando os atributos e os descritores de cada uma das características da autogestão.

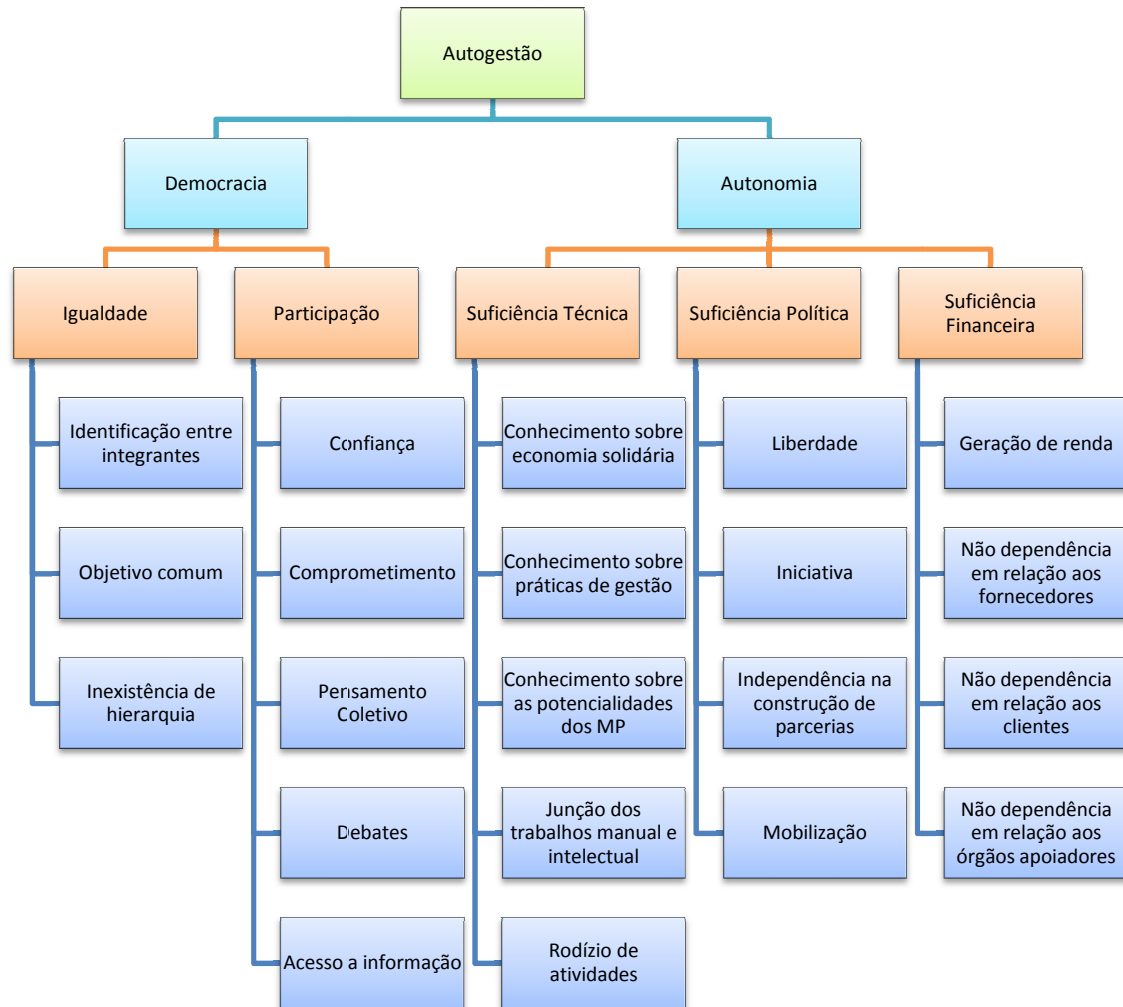


Figura 3.11: Autogestão, seus atributos e seus descritores

Aqui a autogestão é analisada a partir da presença e da influência de cada um dos descritores no desempenho da cooperativa. O primeiro passo é avaliar se cada descritor está presente (Pr), ocorre de forma parcial (Pa) ou está ausente (A) no empreendimento. Em seguida, de acordo com esta avaliação, são utilizados valores numéricos para a quantificação: Pr corresponde a + 1; Pa a 0 (zero); e A a - 1. Todos estes valores devem ser preenchidos na Tabela 3.33.

Após a etapa de constatação, inicia-se a análise da influência. Para cada descritor é feita uma avaliação de seus impactos no desempenho do EES: os que não têm nenhuma influência a avaliação é neutra (N) e a quantificação é 0 (zero); os de baixa influência (B) a quantificação é 1 (um); os que possuem uma influência média (M) quantifica-se com 2 (dois); e por último, aqueles que têm uma alta influência (A) são quantificados com 3 (três).

Em seguida, é feita a somatória desta quantificação. Com posse deste valor é possível calcular o peso de cada descritor; para isso, realiza-se a divisão da quantificação da influência pela soma obtida anteriormente. Para certificar-se que estes cálculos foram realizados corretamente, basta somar todos os pesos dos descritores – o resultado tem que ser 1 (um).

O último passo é o cálculo da coluna “Resultado”. É necessário multiplicar os valores da coluna “Peso” pelos da coluna “Quantificação” da “Constatação” e por fim realizar a soma dos valores obtidos.

Tabela 3.33 : Tabela para análise da autogestão – Modelo 2ª versão

	<b>Constatação</b>		<b>Influência</b>			<b>Resultado</b>
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	Peso	
Descritor 1						
Descritor 2						
Descritor 3						
Descritor 4						

Os valores obtidos com a somatória dos resultados de cada descritor para todos os atributos permitem identificar o grau de autogestão praticada pelo empreendimento. Quando o valor é maior ou igual a – 1 e menor ou igual a 0 (zero) indica que o atributo possui nível insatisfatório; já quando este é maior do que 0 (zero) e menor ou igual a 1, o nível é satisfatório.

O grau da autogestão praticada depende do número de atributos presentes com níveis satisfatórios. O empreendimento que pratica o primeiro grau da autogestão possui 1 índice com nível satisfatório, o segundo possui 2 e assim sucessivamente até chegar ao quinto grau.

Quando o empreendimento consegue níveis satisfatórios em todos os atributos ele atinge a Autogestão Expandida; e se estes atributos atingem seus níveis máximos ocorre a Autogestão Plena. Esta última é considerada a autogestão “ideal”.

Tabela 3.34: Graus de autogestão – Modelo 2ª versão

<b>Graus de autogestão</b>	<b>Atributos com níveis satisfatórios</b>
Pré-autogestão	1
Autogestão Dependente	2
Autogestão Apoiada	3
Autogestão Motivada	4
Autogestão Expandida	5

Aqui a autogestão é vista como um processo onde o empreendimento avança em direção a uma maior prática da autogestão quando possui maior quantidade de atributos com níveis satisfatórios. Isto não significa que a prática da autogestão seja apenas um processo evolucionário da Pré-Autogestão à Autogestão Expandida. Na verdade, pode haver avanços, retrocessos ou estagnação.

A seguir será mostrado um exemplo simplificado para ilustrar a utilização da tabela de análise: suponha uma cooperativa onde os cooperados tenham noções básicas de economia solidária, mas não possuam quase nenhum conhecimento sobre práticas de gestão e sobre as potencialidades dos meios de produção. Nesta cooperativa, os trabalhadores fazem o rodízio de atividades e a junção dos trabalhos manual e intelectual, a partir imposição dos agentes externos. Os sócios não têm conhecimento para realizar inovações e assim introduzir novos produtos e modificar as atividades produtivas; além disso, eles sempre recorrem aos assessores externos para conseguirem concretizar alguma atividade – atrapalhando o bom desempenho da cooperativa, já que não conseguem dar respostas imediatas às demandas dos clientes.

Tabela 3.35. : Tabela para análise do atributo Suficiência Técnica – Exemplo

	Constatação		Influência			Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	Peso	
Conhecimento sobre ES	Pr	+ 1	N	0	0,00	0,00
Conhecimento sobre gestão	A	- 1	A	3	0,38	- 0,38
Conhecimento - MP	A	- 1	A	3	0,38	- 0,38
Junção dos trabalhos	Pa	0	B	1	0,12	0,00
Rodízio de atividades	Pa	0	B	1	0,12	0,00
				8		- 0,76

As quatro primeiras colunas são preenchidas conforme as informações obtidas durante as entrevistas e observações. Aqui foram utilizadas as transmitidas na apresentação do exemplo. Os valores da quinta coluna são obtidos através da divisão de cada uma das células da “Quantificação” da “Influência” pela soma total da coluna da “Quantificação” da “Influência”.

Tabela 3.36. : Tabela para o cálculo da coluna Peso – Exemplo

Descritores	Peso
Conhecimento sobre Economia Solidária	$0 / 8 = 0,00$
Conhecimento sobre práticas de gestão	$3 / 8 = 0,38$
Conhecimento sobre as potencialidades dos meios de produção	$3 / 8 = 0,38$
Junção dos trabalhos manual e intelectual	$1 / 8 = 0,12$
Rodízio de atividades	$1 / 8 = 0,12$

Em seguida, deve-se realizar os cálculos da coluna “Resultado” multiplicando os valores da coluna “Peso” pelos da “Quantificação” da “Constatação”. Por fim realiza-se a soma de todos os valores da coluna “Resultado”.

Tabela 3.37. : Tabela para o cálculo da coluna Resultado – Exemplo

Descritores	Resultado
Conhecimento sobre Economia Solidária	$0,00 \times 1 = 0,00$
Conhecimento sobre práticas de gestão	$0,38 \times (-1) = -0,38$
Conhecimento sobre as potencialidades dos meios de produção	$0,38 \times (-1) = -0,38$
Junção dos trabalhos manual e intelectual	$0,12 \times 0 = 0,00$
Rodízio de atividades	$0,12 \times 0 = 0,00$
	<b>- 0,76</b>

Neste exemplo o índice para o atributo suficiência técnica seria  $-0,76$  e os dois descritores que, inicialmente, necessitariam de ações seriam: “conhecimento sobre práticas de gestão” e “conhecimento sobre as potencialidades dos meios de produção”. Suponha também que através da análise tenha-se obtido os seguintes índices para os outros atributos: igualdade ( $+0,62$ ), participação ( $+0,47$ ), suficiência política ( $-0,94$ ) e suficiência financeira ( $-0,72$ ).

Como há dois atributos com níveis satisfatórios a cooperativa é considerada como praticante da Autogestão Dependente.

### 3.3.3 Estudo por meio de cenários

Segundo MORITZ *et al* (2009:3), “ a análise de cenários se caracteriza como o estudo criativo ou imaginativo sobre o futuro com abordagem e metodologia próprias.” Aqui serão utilizados alguns cenários para que a autogestão, da forma com ela foi apresentada neste trabalho, possa ser analisada.

O primeiro passo foi a transcrição do modelo para uma planilha eletrônica. Isto permitiu uma maior agilidade na manipulação dos dados, além de diminuir a probabilidade de ocorrência de erros nos cálculos.

A construção da planilha foi feita já pensando na possibilidade de ela ser utilizada por aqueles que compõem os empreendimentos – os sócios trabalhadores. Buscou-se deixá-la com uma interface simples e “amigável”, como pode ser observado nas Figuras 3.12 e 3.13.



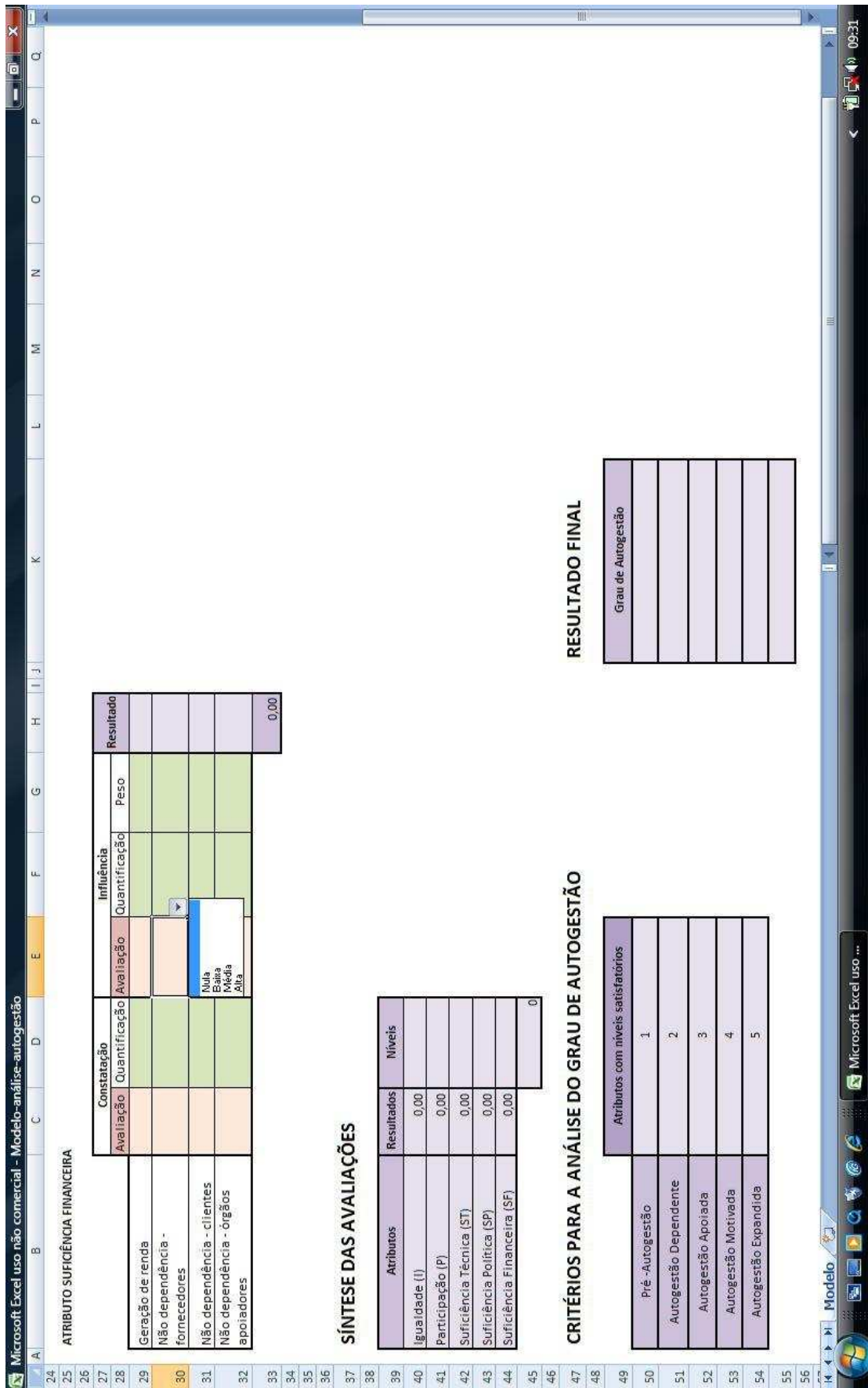


Figura 3.13: Planilha com o resultado do grau de autogestão



As únicas células que podem ser alteradas pelo usuário da planilha são aquelas relacionadas à avaliação da constatação dos descritores e à avaliação da influência destes. Após o preenchimento destas células, através da escolha das opções mais adequadas ao que ocorre na cooperativa, o sistema, “respeitando” os critérios para a análise do grau de autogestão, aponta qual destes é praticado pela cooperativa.

Com posse destas informações é possível verificar em quais pontos a autogestão praticada neste empreendimento está frágil e onde os sócios-trabalhadores poderiam agir para melhorar o grau de autogestão praticado. Isto porque os resultados da análise de cada atributo mostram se estes estão em níveis satisfatórios e evidenciam quais descritores estão influenciando negativamente o desempenho da cooperativa.

No processo em busca de uma maior prática da autogestão deve-se agir sobre os atributos que não possuam níveis satisfatórios. Além disso, deve-se buscar um equilíbrio entre os atributos, não adianta ter alguns com índices máximos (resultados iguais a um) e outros com resultados aquém daquilo que é esperado.

Cenário 1

ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DA AUTOGESTÃO										
ATRIBUTO IGUALDADE										
	Constatação		Influência		Resultado	Constatação		Influência		Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação		Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	
Identificação entre integrantes	Presente	1 Média	2	0,33	0,33	Presente	1 Alta	3	0,30	0,30
Objetivo Comum	Ausente	-1 Média	2	0,33	-0,33	Parcial	0 Média	2	0,20	0,00
Inexistência de hierarquia	Presente	1 Média	2	0,33	0,33	Parcial	0 Baixa	1	0,10	0,00
					0,33	Ausente	-1 Média	2	0,20	-0,20
					0,33	Presente	1 Média	2	0,20	0,20
										0,30

ATRIBUTO SUFICIÊNCIA TÉCNICA										
	Constatação		Influência		Resultado	Constatação		Influência		Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação		Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	
Conhecimento sobre Economia Solidária	Parcial	0 Média	2	0,18	0,00	Ausente	-1 Alta	3	0,38	-0,38
Conhecimento sobre práticas de gestão	Parcial	0 Média	2	0,18	0,00	Parcial	0 Média	2	0,25	0,00
Conhecimento sobre meios de produção	Parcial	0 Média	2	0,18	0,00	Ausente	-1 Média	2	0,25	-0,25
Junção do trabalho intelectual e do trabalho manual	Parcial	0 Média	2	0,18	0,00	Ausente	-1 Baixa	1	0,13	-0,13
Rodízio de atividades	Presente	1 Alta	3	0,27	0,27	Ausente	-1 Baixa	1	0,13	-0,13
					0,27					-0,75

ATRIBUTO SUFICIÊNCIA FINANCEIRA										
	Constatação		Influência		Resultado	Constatação		Influência		Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação		Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	
Geração de renda	Parcial	0 Média	2	0,22	0,00	Ausente	-1 Alta	3	0,33	-0,33
Não dependência - fornecedores	Ausente	-1 Alta	3	0,33	-0,33	Presente	1 Baixa	1	0,11	0,11
Não dependência - clientes	Presente	1 Baixa	1	0,11	0,11	Ausente	-1 Alta	3	0,33	-0,33
Não dependência - órgãos apoiadores	Ausente	-1 Alta	3	0,33	-0,33					-0,56

Figura 3.14: Planilha de análise dos atributos da autogestão – Cenário 1

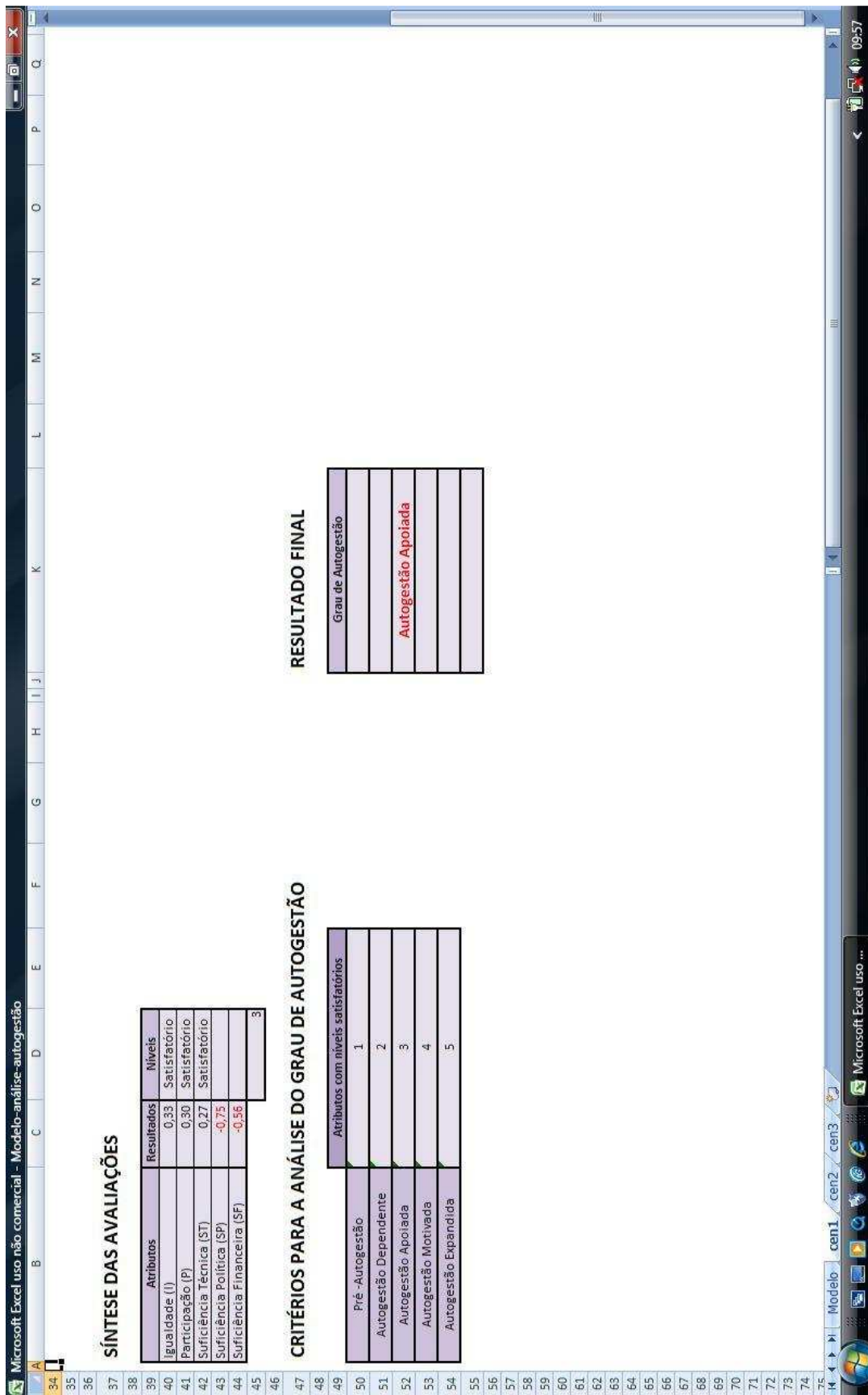


Figura 3.15: Planilha com o resultado do grau de autogestão – Cenário 1

Uma cooperativa com tal configuração, como o resultado final mostra, pratica a autogestão apoiada. A democracia é vivenciada dentro do empreendimento e que ele está tecnicamente capacitado para agir no mercado, mas ainda necessita de apoio para tomar decisões e carece de suficiência financeira.

Por meio dos resultados negativos, percebe-se que há um descritor no atributo igualdade e outro no atributo participação que possuem níveis insatisfatórios. Além disso, há dois atributos – suficiência política e suficiência financeira – cujas somas totais de seus descritores indicam a necessidade de ações interventivas para que haja melhoria na prática da autogestão.

No atributo suficiência política percebe-se a total subordinação da cooperativa em relação aos órgãos apoiadores e sua completa alienação quanto aos assuntos relacionados ao ambiente institucional no qual ela está inserida. A dependência financeira fica evidenciada pelos resultados negativos obtidos em dois de seus descritores, mostrando que apesar da cooperativa auferir renda, esta provém da dependência em relação aos fornecedores e órgãos apoiadores.

Nesta cooperativa, o primeiro passo para melhorar o grau de autogestão seria a busca por tornar a cooperativa mais livre para se articular no ambiente, pois como o atributo suficiência técnica indica, ela já possui conhecimentos e habilidades técnicas que lhe permite a tomada de decisão, faltando apenas iniciativa e liberdade para tal.

## Cenário 2

Microsoft Excel uso não comercial - Modelo-análise-autogestão										
ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DA AUTOGESTÃO										
ATRIBUTO IGUALDADE										
	Constatação			Influência			Resultado			
	Avaliação	Quantificação	Peso	Avaliação	Quantificação	Peso				
Identificação entre integrantes	Ausente	-1 Média	2	0,33	-0,33					
Objetivo Comum	Ausente	-1 Média	2	0,33	-0,33					
Inexistência de hierarquia	Presente	1 Média	2	0,33	0,33					
							-0,33			
ATRIBUTO SUFICIÊNCIA TÉCNICA										
	Constatação			Influência			Resultado			
	Avaliação	Quantificação	Peso	Avaliação	Quantificação	Peso				
Conhecimento sobre Economia Solidária	Presente	1 Média	2	0,18	0,18					
Conhecimento sobre práticas de gestão	Presente	1 Média	2	0,18	0,18					
Conhecimento sobre meios de produção	Presente	1 Alta	3	0,27	0,27					
Junção do trabalho intelectual e do trabalho manual	Ausente	-1 Média	2	0,18	-0,18					
Rodízio de atividades	Parcial	0 Média	2	0,18	0,00					
							0,45			
ATRIBUTO SUFICIÊNCIA FINANCEIRA										
	Constatação			Influência			Resultado			
	Avaliação	Quantificação	Peso	Avaliação	Quantificação	Peso				
Geração de renda	Presente	1 Média	2	0,22	0,22					
Não dependência - fornecedores	Ausente	-1 Alta	3	0,33	-0,33					
Não dependência - clientes	Presente	1 Baixa	1	0,11	0,11					
Não dependência - órgãos apoiadores	Ausente	-1 Alta	3	0,33	-0,33					
							-0,33			

Microsoft Excel uso não comercial - Modelo-análise-autogestão										
ATRIBUTO PARTICIPAÇÃO										
	Constatação			Influência			Resultado			
	Avaliação	Quantificação	Peso	Avaliação	Quantificação	Peso				
Confiança	Parcial	0 Alta	3	0,30	0,00					
Pensamento coletivo	Parcial	0 Média	2	0,20	0,00					
Comprometimento	Presente	1 Baixa	1	0,10	0,10					
Debates	Ausente	-1 Média	2	0,20	-0,20					
Acesso a informação	Presente	1 Média	2	0,20	0,20					
							0,10			

Microsoft Excel uso não comercial - Modelo-análise-autogestão										
ATRIBUTO SUFICIÊNCIA POLÍTICA										
	Constatação			Influência			Resultado			
	Avaliação	Quantificação	Peso	Avaliação	Quantificação	Peso				
Liberdade	Ausente	-1 Alta	3	0,38	-0,38					
Iniciativa	Parcial	0 Média	2	0,25	0,00					
Independência na construção de parcerias	Ausente	-1 Média	2	0,25	-0,25					
Mobilização	Ausente	-1 Baixa	1	0,13	-0,13					
							-0,75			

Figura 3.16: Planilha de análise dos atributos da autogestão – Cenário 2

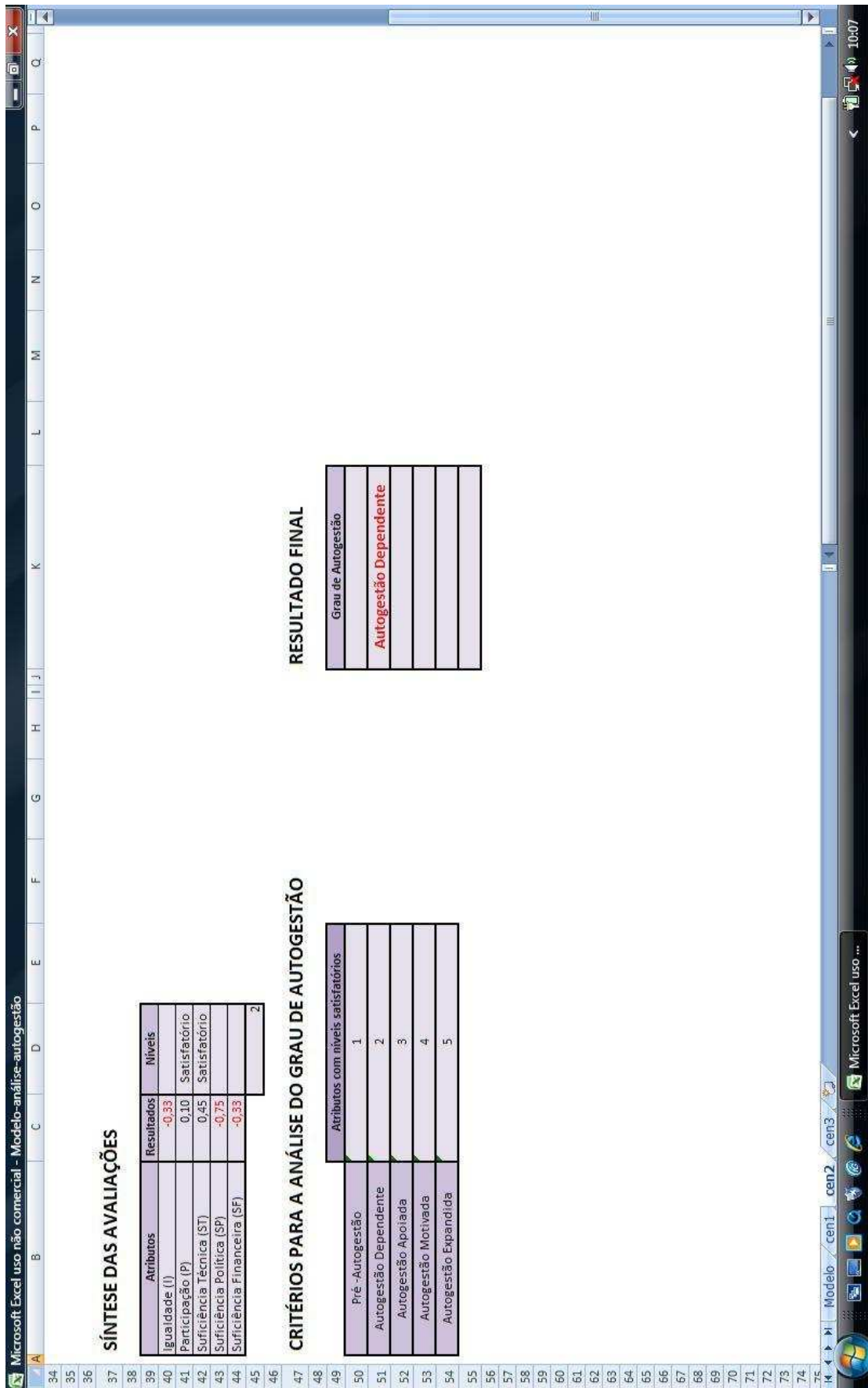


Figura 3.17: Planilha com o resultado do grau de autogestão – Cenário 2

Partindo do resultado final, observa-se que a gestão praticada por este empreendimento é a Autogestão Dependente.

A base para qualquer processo autogestionário é a prática da democracia e esta só ocorre quando se observa igualdade e participação dentro do empreendimento. Neste caso, nota-se que apesar da participação ser avaliada positivamente, a cooperativa carece de igualdade.

A igualdade faz com que todos os sócios-trabalhadores sejam tratados da mesma maneira, sem distinção quanto a religião, idade, escolaridade, gênero ou “cor” da pele.

Os outros dois atributos que têm níveis insatisfatórios são a suficiência política e a suficiência financeira. Como no exemplo anterior, aqui são necessárias ações sobre os descritores “deficientes” para que melhore a prática da autogestão.



ATRIBUTO PARTICIPAÇÃO		Constatatção		Influência		Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	Peso	
Confiança	Presente	1	Alta	3	0,27	0,27
Pensamento coletivo	Presente	1	Média	2	0,18	0,18
Comprometimento	Presente	1	Média	2	0,18	0,18
Debates	Presente	1	Média	2	0,18	0,18
Acesso a informação	Presente	1	Média	2	0,18	0,18
						1,00

ATRIBUTO SUFICIÊNCIA POLÍTICA		Constatatção		Influência		Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	Peso	
Liberdade	Presente	1	Alta	3	0,38	0,38
Iniciativa	Presente	1	Média	2	0,25	0,25
Independência na construção de parcerias	Presente	1	Média	2	0,25	0,25
Mobilização	Presente	1	Baixa	1	0,13	0,13
						1,00

ATRIBUTO SUFICIÊNCIA TÉCNICA		Constatatção		Influência		Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	Peso	
Identificação entre integrantes	Presente	1	Média	2	0,33	0,33
Objetivo Comum	Presente	1	Média	2	0,33	0,33
Inexistência de hierarquia	Presente	1	Média	2	0,33	0,33
						1,00

ATRIBUTO SUFICIÊNCIA FINANCEIRA		Constatatção		Influência		Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	Peso	
Conhecimento sobre Economia Solidária	Presente	1	Média	2	0,18	0,18
Conhecimento sobre práticas de gestão	Presente	1	Média	2	0,18	0,18
Conhecimento sobre meios de produção	Presente	1	Média	2	0,18	0,18
Junção do trabalho intelectual e do trabalho manual	Presente	1	Média	2	0,18	0,18
Rodízio de atividades	Presente	1	Alta	3	0,27	0,27
						1,00

ATRIBUTO SUFICIÊNCIA FINANCEIRA		Constatatção		Influência		Resultado
	Avaliação	Quantificação	Avaliação	Quantificação	Peso	
Gerção de renda	Presente	1	Alta	3	0,33	0,33
Não dependência -- fornecedores	Presente	1	Média	2	0,22	0,22
Não dependência - clientes	Presente	1	Média	2	0,22	0,22
Não dependência -- órgãos apoiadores	Presente	1	Média	2	0,22	0,22
						1,00

Figura 3.18: Planilha de análise dos atributos da autogestão – Cenário 3



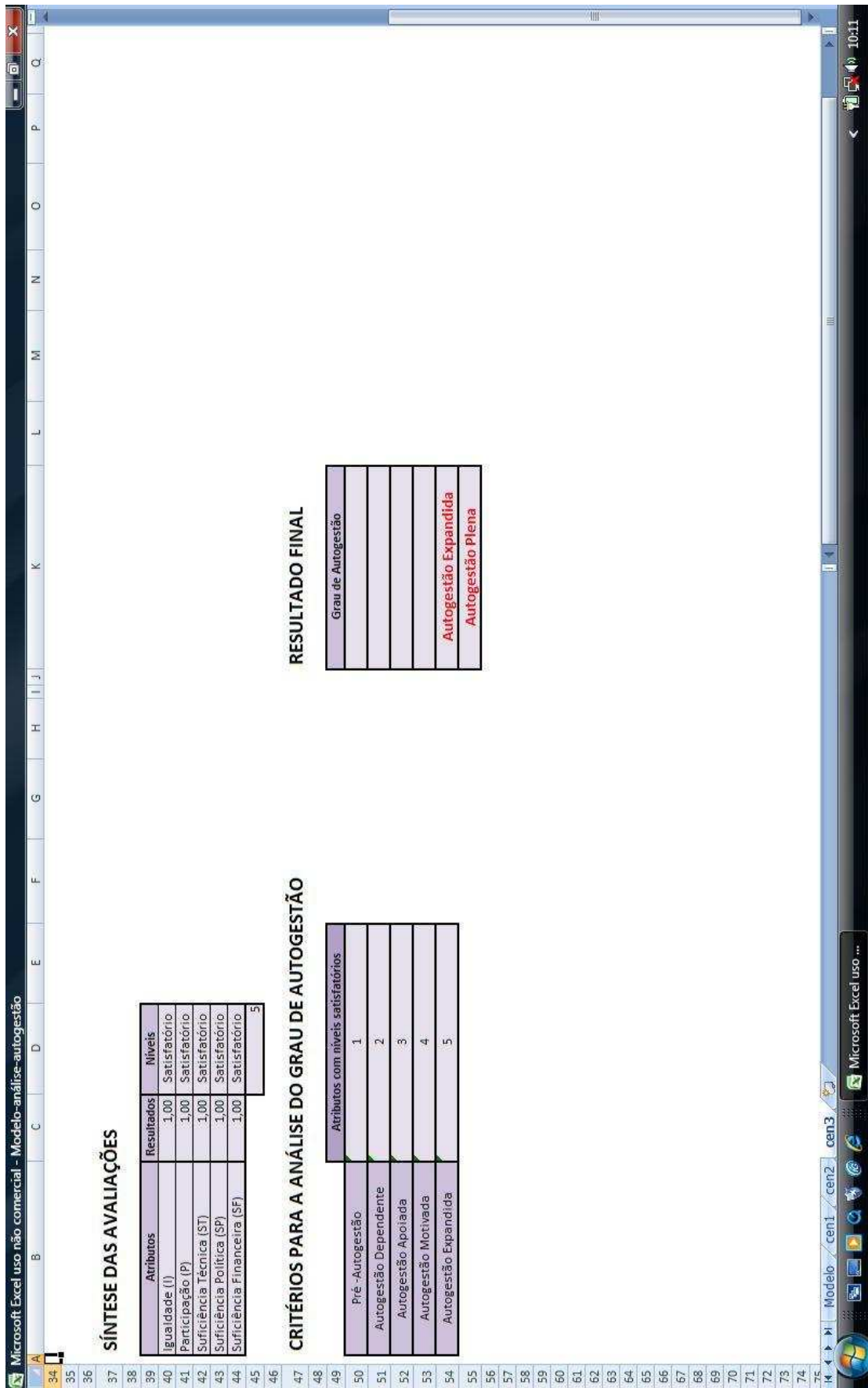


Figura 3.19: Planilha com o resultado do grau de autogestão – Cenário 3

A Autogestão Plena é a autogestão ideal. Nela todos os descritores estão presentes, fazendo com que todos os atributos tenham níveis satisfatórios máximos, ou seja, iguais a um. É difícil encontrar um empreendimento em que isto ocorra.

Ao praticar a Autogestão Plena, os sócios-trabalhadores tomam a posse completa de seus trabalhos; eles decidem a melhor forma de empregá-los, obtendo dividendos sem terem que se subordinar a decisões que não estão de acordo.

## CAPÍTULO 4: LIMITES E POSSIBILIDADES DO MODELO

**Cidadão**  
(Lucio Barbosa)

Tá vendo aquele edificio moço?  
Ajudei a levantar  
Foi um tempo de aflição  
Eram quatro condução  
Duas pra ir, duas pra voltar  
Hoje depois dele pronto  
Olho pra cima e fico tonto  
Mas me chega um cidadão  
E me diz desconfiado, tu tá aí admirado  
Ou tá querendo roubar?  
Meu domingo tá perdido  
Vou pra casa entristecido  
Dá vontade de beber  
E pra aumentar o meu tédio  
Eu nem posso olhar pro prédio  
Que eu ajudei a fazer

Tá vendo aquele colégio moço?  
Eu também trabalhei lá  
Lá eu quase me arrebento  
Pus a massa fiz cimento  
Ajudei a rebocar  
Minha filha inocente  
Vem pra mim toda contente  
Pai vou me matricular  
Mas me diz um cidadão  
Criança de pé no chão  
Aqui não pode estudar  
Esta dor doeu mais forte

Por que que eu deixei o norte  
Eu me pus a me dizer  
Lá a seca castigava mas o pouco que eu  
plantava  
Tinha direito a comer

Tá vendo aquela igreja moço?  
Onde o padre diz amém  
Pus o sino e o badalo  
Enchi minha mão de calo  
Lá eu trabalhei também  
Lá sim valeu a pena  
Tem quermesse, tem novena  
E o padre me deixa entrar  
Foi lá que cristo me disse  
Rapaz deixe de tolice  
Não se deixe amedrontar

Fui eu quem criou a terra  
Enchi o rio fiz a serra  
Não deixei nada faltar  
Hoje o homem criou asas  
E na maioria das casas  
Eu também não posso entrar

Fui eu quem criou a terra  
Enchi o rio fiz a serra  
Não deixei nada faltar

Hoje o homem criou asas  
E na maioria das casas  
Eu também não posso entrar

#### **4. Limites e Possibilidades do modelo**

A maneira pela qual o modelo foi desenvolvido lhe impôs e impõem três limites importantes. Inicialmente, a definição de autogestão restringiu o “objeto” a ser analisado. Em seguida, a minha experiência apenas com cooperativas populares diminuiu a generalização do modelo. E por último, a impossibilidade de realizar a pesquisa com uma amostra ideal pode ter impedido a ocorrência de uma melhor avaliação de todos os graus de autogestão.

Através da revisão bibliográfica foi possível identificar diversas definições para autogestão. Sintetizando-as, pode-se dizer que a autogestão na Economia Solidária consiste na gestão democrática e autônoma do empreendimento realizada pelos próprios sócio-trabalhadores.

Busquei “destrinchar” esta definição mais ampla e cheguei ao que acredito ser autogestão. Isto certamente diminuiu o escopo de possibilidades que podem ser atingidos por este modelo.

Aqui a autogestão foi apresentada como um processo, onde os sócios-trabalhadores partem de um primeiro momento (primeiro grau) chamado de pré-autogestão buscando atingir o quinto momento (quinto grau) que é autogestão expandida. Entre estes, há a autogestão dependente, a autogestão apoiada e a autogestão motivada.

O pertencimento a um destes graus depende da presença e da importância dos atributos da autogestão (igualdade, participação, suficiência técnica, suficiência política e suficiência financeira) em cada empreendimento.

A definição da autogestão como um processo em que há variação em seus atributos e descritores faz com que ela deixe de ser vista apenas a partir da dicotomia – pratica-se ou não se pratica a autogestão – e passe a ser vista como um processo de construção e prática onde os empreendimentos da Economia Solidária podem estar em diferentes estágios, praticando graus diferentes de autogestão.

O segundo limite refere-se à abrangência do modelo. Como apontado por mim deste o início deste trabalho, minha experiência junto a empreendimentos econômicos solidários restringiu-se a cooperativas populares do município de São Carlos. Isto com certeza influenciou a elaboração do modelo e talvez o tenha “viciado”, tornando-o um modelo direcionado apenas a alguns tipos de empreendimentos.

As cooperativas populares onde trabalhei tinham como características mais evidentes a forma como eram vistas pelos seus sócios – um meio para obtenção de renda – e a maneira como estas eram geridas – forte dependência em relação aos órgãos apoiadores.

A primeira característica fazia com que muitos cooperados (inicialmente) aceitassem e praticassem os princípios da Economia Solidária apenas por receio de que se não o fizessem poderiam perder aquela – muitas vezes única – forma de obtenção de renda. E isto acabava por influenciar os atributos igualdade e participação.

A forte dependência em relação aos órgãos apoiadores indicou, para mim, uma baixa autonomia, por isso decidi elaborar o modelo esmiuçando também esta característica. A partir disto cheguei aos outros três atributos – a suficiência técnica, a suficiência política e a suficiência financeira.

Como pôde ser visto a partir desta breve descrição, a estrutura do modelo elaborado e apresentado por mim neste trabalho levou em consideração as características dos empreendimentos onde trabalhei.

O último fator limitante deste estudo e, conseqüentemente do modelo elaborado, aqui foi a impossibilidade de pesquisar a quantidade de cooperativas indicada pela amostragem.

A realização de diversos estudos de casos (estudo multi-caso) ou até mesmo de um *survey* foram opções cogitadas, mas o número de cooperativas a serem estudadas seria demasiadamente elevado para a execução deste trabalho.

Para elaborar o modelo a partir das características do processo de gestão das cooperativas brasileiras do movimento da Economia Solidária, seria necessário delimitar uma amostra. Considerando que a “população” (número total de cooperativas), segundo SENAES (...), é de 2.115 e seguindo uma técnica de amostragem de BARBETTA (2003) (apresentada a seguir) a amostra seria composta por 95 cooperativas, considerando um erro amostral de 10 %.

BARBETTA (2003) apresenta a seguintes fórmulas para o cálculo do tamanho de uma amostra simples:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad \text{e} \quad n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

Sendo que:

- $N$  é o tamanho da população;
- $n$  é o tamanho da amostra;
- $n_0$  é uma primeira aproximação para o tamanho da amostra; e
- $E_0$  é o erro amostral tolerável.

Neste caso os cálculos seriam:

$$n_0 = \frac{1}{0,1^2} = 100 \quad \text{e} \quad n = \frac{2.115 \times 100}{2.115 + 100} = 95$$

Como apresentado na metodologia de pesquisa, uma das etapas deste trabalho foi a aplicação e a avaliação do modelo em uma cooperativa popular. O estudo de caso realizado serviu não como principal fonte de informação para a elaboração do modelo e sim como forma de aplicá-lo realizando a análise da autogestão praticada.

Apesar de não realizar estudos de casos em cooperativas que se enquadrem em todos os graus de autogestão apresentados pela tipologia elaborada aqui, acredito que isto não diminui a importância deste modelo. Isto porque, ele busca preencher uma lacuna teórica sobre maneiras de se analisar a autogestão praticada em empreendimentos da Economia Solidária, fornecendo uma nova visão sobre a autogestão.

Além disso, o modelo proporciona: (a) a possibilidade de conhecer melhor o empreendimento; e (b) a possibilidade de reconhecer os pontos de maior fragilidade no processo de autogestão e agir sobre eles para que estes sejam fortalecidos e o empreendimento possa “caminhar” em direção a uma maior prática da autogestão.

Conhecer o empreendimento do qual faz parte permite ao sócio-trabalhador identificar a melhor maneira de agir. Muitas vezes, as pessoas perdem-se em meio a muitas informações e precisam de um mecanismo para sintetizá-las e assim decidirem o rumo a ser tomado.

Geralmente, os empreendimentos econômicos solidários são compostos por pessoas de baixa escolaridade e que antes de se tornarem sócio-trabalhadores nunca tinham sido responsáveis pela gestão de um empreendimento. Quando se deparam com a necessidade de planejar, executar e controlar as atividades do empreendimento, não sabem como agir.

Acredito que o processo de análise da autogestão sintetiza as principais informações sobre o empreendimento gerando conhecimento, permitindo que este seja repassado a todas as pessoas que o compõem e possibilitando uma maior interação entre seus integrantes.

Outro fator positivo do modelo é a possibilidade de estabelecer estratégias em busca de uma prática mais ampla da autogestão. Ao aplicar o modelo é possível identificar o grau de autogestão praticado pelo empreendimento, verificar quais atributos necessitam ações “corretivas” e então decidir as ações a serem tomadas.

A seguir serão apresentadas algumas estratégias que podem ser utilizadas sobre cada um dos atributos. Ressalto que elas não são únicas nem excludentes, aqui buscar-se-á apresentá-las apenas como passos iniciais.

A tabela 4.1 mostra uma estratégia para cada descritor deste atributo igualdade.

Tabela 4.1 - Estratégias para o atributo igualdade

<b>Descritor-alvo</b>	<b>Estratégias</b>
Identificação entre integrantes	Se o estímulo para a formação do empreendimento partir de algum órgão externo faz-se necessário que este atente para a necessidade de congregar pessoas que possuam “referenciais” (valores e culturas) semelhantes.
Objetivo comum	Este descritor pode ser estimulado por meio de reuniões que façam com que as pessoas reflitam sobre seus objetivos dentro do grupo e quando necessário os reavaliem.
Inexistência de hierarquia	É importante que haja destaque para igualdade de direitos e deveres. Desta forma, os sócios podem trabalhar sem que haja os que mandam e os que obedecem.

A seguir, a tabela 4.2 apresenta algumas ações que podem ser tomadas com vistas a melhorar o atributo participação.

Tabela 4.2 – Estratégias para o atributo participação.

<b>Descritor-alvo</b>	<b>Estratégias</b>
Confiança	Geralmente o ato de confiar requer tempo e pouco pode ser feito para estimulá-lo. A realização de eventos sociais para que haja maior integração entre os membros de um determinado grupo incentiva o conhecimento do outro e derruba algumas barreiras que dificultam a confiança.
Comprometimento	As pessoas se comprometem com aquilo em que acreditam. As ações de estímulo e desenvolvimento de um grupo não devem trazer apenas resultados a longo prazo, é necessário que pelo menos pequenos benefícios sejam alcançados para que a crença não diminua.
Pensamento coletivo	O pensamento coletivo diminui a possibilidade de ocorrerem conflitos dentro do grupo. Ele pode ser estimulado por meio de reuniões que promovam a importância de pensar e agir coletivamente. Estas reuniões podem ser mais lúdicas.
Debate	Deve-se criar mecanismos para que todos se comuniquem e exponham suas idéias dentro do empreendimento. Caso haja pessoas que tenham vergonha ou dificuldade de falar, isto pode ser obtido através da criação de caixas de sugestões e reclamações ou por meio da escolha de representantes para realizar a oratória.
Acesso a informação	O acesso a informação incentiva todos os outros descritores do atributo participação. As informações podem ficar disponíveis em painéis dispostos dentro do empreendimento, em arquivos eletrônicos, em cadernos destinados a isso e devem ser transmitidas oralmente caso existam pessoas impossibilitadas de assimilar as informações de outra maneira.



Abaixo são sugeridas algumas estratégias que podem ajudar a superar as deficiências relacionadas ao atributo suficiência técnica.

Tabela 4.3 – Estratégias para o atributo suficiência técnica

<b>Descritor-alvo</b>	<b>Estratégias</b>
Conhecimento sobre Economia Solidária	Realização de cursos e participação em eventos para que haja troca de informações.
Conhecimento sobre práticas de gestão	Realização de cursos e participação em eventos para que haja troca de informações.
Conhecimento sobre as potencialidades dos meios de produção	Realização de cursos e participação em eventos para que haja troca de informações.
Junção do trabalho intelectual e do trabalho manual	Esta junção dificulta a separação entre os que mandam e os que obedecem. É necessário capacitar paulatinamente os sócios trabalhadores para que eles estejam aptos para atuar tanto no planejamento quanto na execução de diversas atividades dentro do empreendimento.
Rodízio de atividades	O rodízio deve ser feito respeitando a aptidão de cada um e a importância da atividade para o processo produtivo do empreendimento. É importante que mais de um sócio saiba lidar com cada atividade, pois caso ocorra algo que impossibilite um sócio de realizar suas atividades outro possa realizá-las.

A tabela 4.4 mostra algumas estratégias que podem ser postas em prática para que os empreendimentos melhorem as deficiências relacionadas a este atributo.

Tabela 4.4 – Estratégias para o atributo suficiência política

<b>Descritor-alvo</b>	<b>Estratégias</b>
Liberdade	Para que o empreendimento tenha liberdade para agir é importante que os limites de ação dos órgãos apoiadores sejam definidos desde o começo das atividades, caso isto não tenha sido realizado faz-se necessário esclarecer por meio de reuniões o papel de cada um e como estes podem atuar.
Iniciativa	A iniciativa só ocorre quando há total envolvimento com aquilo que está sendo realizado. Para que isto ocorra dentro dos empreendimentos, o primeiro passo é fazer com que seus sócios-trabalhadores acreditem nos EESs e saibam que o “sucesso” só pode ser obtido de forma contínua se as ações partirem de dentro para fora.
Independência na construção de parcerias	As parcerias não devem ser balizadas em questões de proximidade com os órgãos apoiadores. Uma forma de ampliar esta independência é não circular apenas em ambientes em que estes estejam presentes, pois assim será possível ter contato com outras organizações que podem tornar-se parceiras.
Mobilização	A mobilização pode ser estimulada por meio de palestras que indiquem e comprovem quão proveitosa pode ser a participação dos sócios-trabalhadores nas discussões políticas locais e até mesmo nacionais.

Por fim, há as estratégias relacionadas aos atributo suficiência financeira.

Tabela 4.5 – Estratégias para o atributo suficiência financeira

<b>Descritor-alvo</b>	<b>Estratégias</b>
Geração de renda	Divulgação dos produtos e serviços dos empreendimentos ressaltando seus aspectos sociais relacionados à solidariedade e à cooperação, mas sem esquecer a qualidade técnica. Estruturação de uma cadeia produtiva solidária para que tenham clientes a quem possam vender os produtos e/ou prestar os serviços.
Não dependência em relação aos fornecedores	Buscar recursos e apoio para a formação de uma central de fornecimento que atenda a diversos empreendimentos econômicos solidários.
Não dependência em relação aos clientes	Agregar valor aos produtos para ampliar o leque de possíveis clientes. Ampliar o número de produtos e serviços oferecidos.
Não dependência em relação aos órgãos apoiadores	O empreendimento deve atuar em áreas conhecidas pelos sócios para que estes não demandem ajuda recorrente. Executar ações pontuais sem a ação dos órgãos apoiadores contribui para o surgimento do sentimento de segurança, essencial para tomar decisões. Toda intervenção dos órgãos apoiadores deve ser acompanhada de algum sócio-trabalhador para que este aprenda e possa executar algum dia.

## CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS

### **A gente merece ser feliz**

(Ivan Lins/ Paulo Cesar Pinheiro)

Tudo que eu fiz  
Foi ouvir o que o meu peito diz:  
"Que apesar de toda magoa  
Vale a pena toda luta  
Para ser feliz"  
Tudo que eu fiz foi seguir a mesma diretriz  
Confiança e acreditando  
Que na vida todo mundo pode ser feliz  
É preciso crer no coração  
Porque se não  
Não tem razão de se viver  
E eu quero ver  
Nascer um tempo bom  
Meu peito diz:  
"Coracao da gente é igual pais"  
Não deu certo uma mudança, você muda de esperança

Porque a gente merece ser feliz (4x)

Tudo que eu fiz  
Foi ouvir o que o meu peito diz:  
"Que apesar de toda magoa  
Vale a pena toda luta  
Para ser feliz"  
Tudo que eu fiz foi seguir a mesma diretriz  
Confiança e acreditando  
Que na vida todo mundo pode ser feliz  
É preciso crer no coração  
Porque se não  
Não tem razão de se viver  
E eu quero ver  
Nascer um tempo bom  
Meu peito diz:  
"Coracao da gente é igual pais"  
Não deu certo uma mudança, você muda de esperança

Porque a gente merece ser feliz (4x)

## 5. Considerações Finais

### 5.1 Considerações gerais

Este trabalho buscou, além de apresentar um modelo de análise da autogestão, mostrar como foi todo o processo de sua elaboração. Partindo da contextualização, passando pela elaboração da primeira versão do modelo até chegar à sua segunda versão, foi necessário sempre alinhar os conceitos práticos aos conceitos teóricos, mesmos que estes não fossem citados explicitamente.

A contextualização permitiu que o leitor deste trabalho imergisse dentro da minha visão de Economia Solidária. No tópico inicial foi possível perceber o quanto as relações internas influenciam no dia-a-dia das cooperativas e o quanto a dependência cria um círculo vicioso, pois os sócios-trabalhadores buscam apoio por não estarem aptos a realizarem determinadas atividades e acabam por não se capacitarem por acreditarem que sempre terão quem os apóie.

Outra questão importante diz respeito às diferenças e semelhanças que existem entre as cooperativas populares que utilizei como exemplos para a contextualização. A maioria das pessoas que compunham estes empreendimentos ali estava em busca da obtenção de trabalho e renda, mas a forma como suas cooperativas se relacionavam com o ambiente externo era diferente, algumas eram mais dependentes financeiramente outras tecnicamente, mas todas necessitavam de apoio.

Ao relacionar os conhecimentos práticos obtidos por meio das assessorias às questões teóricas obtidas com a revisão bibliográfica foi possível esmiuçar a autogestão, apontando que ela possui duas características importantes: a democracia e a autonomia.

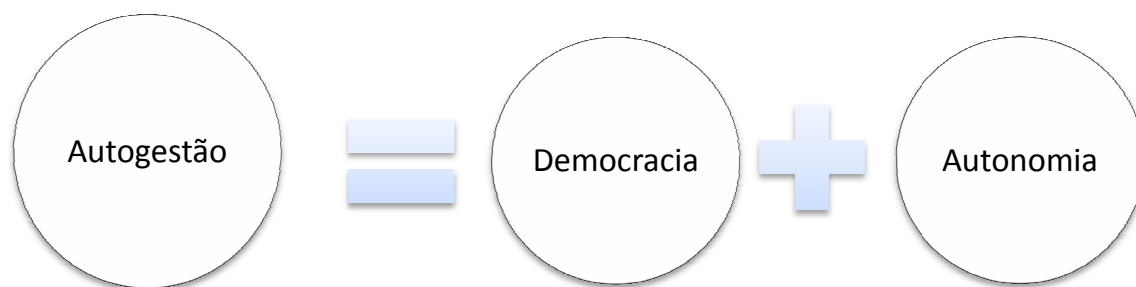


Figura 5.1: A autogestão como resultado de uma soma.

Aqui neste trabalho a democracia foi subdivida em dois atributos: a igualdade e a participação. Isto porque os membros das cooperativas não devem ser tratados de maneira distinta, devem possuir os mesmos direitos e deveres. Além disso, os sócios-trabalhadores têm que “tomar” para si as responsabilidades do empreendimento, participando e contribuindo para que outros também participem.

A autonomia também foi subdividida. Inicialmente, como foi mostrado no tópico “Processo de elaboração”, ela possuía apenas dois atributos (suficiência técnica e suficiência financeira), mas com a realização do estudo de caso, mostrou-se necessário a inclusão de mais um – a suficiência política. Estes atributos mostram como se dá a relação dos empreendimentos com os órgãos externos.

A forma como cada atributo varia, faz com que a autogestão possa ser classificada em cinco graus: pré-autogestão, autogestão dependente, autogestão apoiada, autogestão motivada e autogestão expandida. O modelo permite classificar os graus da autogestão levando em consideração a presença e a influência dos descritores de cada um dos atributos.



Figura 5.2: Afunilando a Economia Solidária

Os resultados obtidos por meio do modelo permitem conhecer melhor como é a autogestão praticada dentro do empreendimento, indicando os atributos

“deficientes” e explicitando quais descritores influenciam negativamente o desempenho do empreendimento.

No caso da cooperativa pesquisada foi possível perceber o quanto a ausência de apoio externo fez com que ela se tornasse dependente de uma empresa. Por não possuir referenciais de como agir, as cooperadas optaram pelo caminho mais simples, ou seja, deixar a Empresa Z decidir como e o quê elas deveriam produzir.

Seria interessante que as duas instituições que apóiam os empreendimentos da Economia Solidária no município de São Carlos pudessem auxiliar as sócias-trabalhadoras dessa cooperativa em busca de uma maior autonomia. Isto deveria ser feito apesar da Coosturando não ser considerada por muitas definições como praticante da autogestão.

Como já foi dito em tópicos anteriores, aqui a autogestão é apresentada como um processo. E, portanto, a cooperativa, apesar de manter esta dependência, está praticando autogestão – mas especificamente a Autogestão Dependente.

A prefeitura poderia ajudar esta cooperativa oferecendo cursos de capacitação e criando “redes” de ajuda mútua entre as cooperativas do município. Isto tornaria as trabalhadoras mais aptas a buscarem novos clientes e também diminuiria os custos ao estabelecer relações de parcerias com outros empreendimentos econômicos solidários.

Políticas públicas já estão sendo estabelecidas pela prefeitura e câmara municipais, contribuindo para que haja um debate e estabelecendo um cenário favorável à Economia Solidária.

A incubadora de cooperativas populares de São Carlos poderia atuar transferindo tecnologias sociais desenvolvidas dentro da universidade para as cooperadas, fazendo com que elas melhorassem suas práticas e passassem a outro “estágio” da autogestão.

Tanto a prefeitura quanto a incubadora poderia fazer uso do modelo de análise para identificar as principais deficiências existentes na prática da autogestão das cooperativas populares e assim fazer com que as assessorias prestadas fossem mais bem direcionadas e as tecnologias fossem desenvolvidas também com objetivos práticos.

## **5.2 Sugestões de pesquisas futuras**

Com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre Economia Solidária e a prática da autogestão serão apresentados alguns direcionamentos para novas pesquisas.

Uma sugestão é a aplicação deste modelo de análise em diversas cooperativas populares, para que os vários graus de autogestão apontados aqui pudessem ser identificados. É difícil estabelecer o tamanho da amostra mínima para que isto ocorresse, já que não se sabe em que proporção cada um deles ocorre na realidade.

Acredita-se que isto permitiria ajustar melhor o modelo, fazendo com que sua aplicação pudesse ser expandida e que os resultados obtidos por meio dele pudessem ser mais generalizáveis.

Outra sugestão é a elaboração de modelos que analisassem os outros princípios da Economia Solidária. Isto talvez possibilitasse a construção de um modelo maior que considerasse todos os aspectos relevantes dos empreendimentos econômicos solidários.

Um “modelo global” de análise talvez contribuísse para que o desempenho dos empreendimentos melhorasse. Não apenas desempenho econômico, mas também social, cultural e político, pois o modelo daria como resultado um panorama da situação do empreendimento, indicando quais deficiências deveriam ser corrigidas.

A última sugestão refere-se à tentativa de realizar uma análise de como as “bagagens” cultural, profissional e escolar dos sócios-trabalhadores influenciam na gestão da cooperativa. Buscando entender como a visão que eles têm da Economia Solidária influencia a prática de seus princípios.

## **5.3 Limitações da pesquisa**

Os resultados aqui obtidos devem ser tomados com ressalvas, pois o modelo não foi elaborado por meio de uma pesquisa de campo que abordasse todas as possíveis características da autogestão praticada por cooperativas populares.

Buscou-se através da abstração ligar os conhecimentos teóricos com os aspectos práticos da autogestão. Neste processo de abstração, talvez alguns elementos



tenham sido ignorados. Entretanto, isto não diminui a importância do modelo como uma ferramenta possível de ser utilizada na análise da autogestão.

As principais dificuldades para a realização deste trabalho estão relacionadas com a disposição do material sobre autogestão, o receio da presidente da cooperativa onde foi realizado o estudo de caso e a esquematização do modelo.

Interligar e relacionar os assuntos tratados nas centenas de artigos e dezenas de livros obtidos sobre economia solidária e autogestão constitui uma tarefa difícil, pois em muitos casos a maneira como ela é apresentada não representa aquilo que é observado na realidade. Muitos textos abordam a autogestão apenas como um modelo ideal não como uma prática possível. (Muito do que li não está apresentado aqui, mas serviu para balizar o desenvolvimento do modelo).

Outro problema foi tentar gravar a entrevista com a presidente da cooperativa pesquisada. Talvez tentar convencê-la disto tenha afastado-a. Além disso, acho que algumas informações foram perdidas, pois não foi possível anotar tudo o que respondido pela presidente.

Conseguir esquematizar o modelo de análise da maneira como eu o tinha em mente, também constituiu uma limitação da pesquisa, pois na transcrição do mental para o escrito algum detalhe pode ter sido perdido e isto pode dificultar a compreensão do leitor.

Por fim, como foi apresentado no tópico “Limites e Possibilidades do modelo”, era impossível, durante a execução deste trabalho, realizar uma pesquisa de campo que abordasse a quantidade de cooperativas indicada pelos cálculos de amostragem.

#### **5.4 Considerações Finais**

Como foi apresentado no início: “a tese tem algo a ver com a invenção. Uma receita às avessas: a descoberta” (FERRARA, 2006 : xii). Aqui se buscou (re) interpretar a autogestão não só como ela é apresentada na teoria, mas também como ela ocorre no dia-a-dia de um empreendimento da Economia Solidária.

Com a execução deste trabalho foi possível esmiuçar o conceito de autogestão e a partir disto elaborar um modelo que servisse ao propósito de analisar como ela ocorre em cooperativas populares. Com isto, acredita-se que a pesquisa atingiu seu objetivo fim.

A principal contribuição deste estudo foi aumentar o conhecimento sobre autogestão em empreendimentos da Economia Solidária. Ele contribuiu para que houvesse uma ampliação desta área do conhecimento que, quando comparada a muitas outras áreas, ainda “dá seus passos iniciais”.

A utilização de empreendimentos econômicos solidários, como fonte de geração de trabalho e renda, constitui um importante mecanismo para diminuir a pressão que o desemprego causa na sociedade. Entretanto, deve-se ter cuidado para que ela não funcione como “válvula de escape”, isto pode ocorrer se não houver a apropriação de seus princípios: solidariedade, cooperação e autogestão.

Ressalta-se que muitas mudanças ainda devem ser feitas para que a Economia Solidária possa realmente fazer parte do cotidiano dos brasileiros – deixe de ser vista apenas como uma fuga e passe a ser uma opção.

Uma dessas transformações é que ela se torne “suprapartidária”. Seria interessante que sua defesa não ficasse restrita a bandeira de um partido, mas que pudesse ser defendida por diferentes partidos levando em consideração os benefícios que ela pode proporcionar.

Além disso, seria importante que durante a fase escolar a Economia Solidária, por meio de seus princípios, fosse transmitida às crianças. Isto faria com que, a cada dia, ela se tornasse algo mais comum.

Por fim, conclui-se que a Economia Solidária, apesar de seus pequenos passos, está conseguindo transformar a realidade de muitas pessoas. Não apenas por proporcionar trabalho e renda, mas também por inserir, no cotidiano de muitos que a compõem, uma forma diferenciada de enxergar a realidade: um lugar onde é possível ser solidário e cooperar com o próximo.

“If you can't explain it simply, you don't understand it well enough”.

(Albert Einstein)

## 6. Referências Bibliográficas

ABDALLA, M. *O princípio da cooperação: em busca de uma nova racionalidade*. São Paulo: Paulus. 2002.

ALVES, F. Políticas de apoio a economia solidária no Brasil. Em FRANÇA FILHO, G.C. & LAVILLE, J.L. & MEDEIROS, A. & MAGNEN, J.P. (organizadores). *Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2006.

AMORIM, R.S. *A economia solidária, um passo além da informalidade a experiência do dendê – Fortaleza – Ceará*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências Sociais. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2005.

ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária). *Autogestão em avaliação*. São Paulo: ANTEAG Edições. 2004.

ARROYO, J.C.T. & SCHUCH, F.C. *Economia popular e solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 2006.

ASTI VERA, A. *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre: Editora Globo. 1979.

AZEVEDO, A. *Inovação tecnológica em empreendimentos autogestionários: utopia ou possibilidade*.

<http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/tecno.pdf> Acessado em: 06/01/2009.

BARBETTA, P.A. *Estatísticas aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Editora da UFSC. 2003.

BARBOSA, R.N.C.B. *A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e resignificação do trabalho no Brasil*. São Paulo Cortez. 2007.

BARRERA. L.D.B. *El Factor Productivo Gestión en la Pequeña Empresa Solidaria de Tipo Asociativo: Del Concepto de Proceso Administrativo al de Proceso Autogestionario*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências Sociais. Universidad Alberto Hurtado. 2005.

BARRETO, A.V.B. Cultura da cooperação: subsídios para uma economia solidária. Em SOUZA, A.R.; CUNHA, G.C. & DAKUZAKU, R.Y. (organizadores). *Uma outra economia é possível*. São Paulo: Contexto. 2003.

BASTIDAS-DELGADO, O. & RICHER, M. *Economía social y economía solidária: intento de definicion*. CAYAPA. Revista Venezolana de Economía Social. Año 1. N. 1. Mayo 2001.

BEVERIDGE, W.I.B. *Sementes da descoberta científica*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 1981.

BONAIUTI, M. *Immaginare um'economia altra: Reti e Distretti di Economia Solidale*. [http://www.retecosol.org/docs/Bonaiuti\\_Immaginare\\_0810.pdf](http://www.retecosol.org/docs/Bonaiuti_Immaginare_0810.pdf) Acessado em: 31/10/2009.

CARNIATTO,I.V. & CHIARA, E. *Design das iniciativas de economia solidária: o confronto da experiência brasileira e italiana*. <http://www.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/anais%20IV/artigos/Educa%C3%A7%C3%A3o,%20Pol%C3%ADtica%20e%20Economia%20Solid%C3%A1ria/DESIGN%20NAS%20INICIATIVAS%20DE%20ECONOMIA%20SOLID%C3%81RIA%20O%20CONFRONTO%20D%E2%80%A6.pdf> Acessado em: 31/10/2009.

CARVALHO, A.M.C. *A empresas "sem alma"versus a empresa responsável: limitações éticas ou econômicas*. XXVI ENEGEP. Fortaleza.CE.Brasil. 9-11 de outubro de 2006.

CORNÉLIO, A.F. O uso de modelos em Administração. *Revista de Administração de empresas (RAE)*. Rio de Janeiro. 9 (4):57-78.out./dez.1969.

COSTA, L.B. & ALVES, F.J.C. *Economia Solidária – uma análise crítica*. Resumo estendido. Anais de eventos da UFSCar, volume 3, 2007.

CUNHA, G.C. Dimensões da luta política nas práticas de economia solidária. Em SOUZA, A.R.; CUNHA, G.C. & DAKUZAKU, R.Y. (organizadores). *Uma outra economia é possível*. São Paulo: Contexto. 2003.

DAL RI, N.M. & VIEITEZ, C.G. *Educação democrática e trabalho associado no movimento dos trabalhadores sem terra e nas fábricas de autogestão*. São Paulo: Ícone: FAPESP. 2008.

FAVREAU, L. *Mouvements sociaux, travail social et économie solidaire face à la crise de l'emploi et de l'État-providence*.  
<http://www.uqo.ca/observer/OrganisationCommunautaire/Organisation/Crise.pdf>

Acessado em: 31/10/2009

FERRARA, L.D.A. Apresentação à edição brasileira. Em ECO, U. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva. 2006.

FLEURY, A. O que é engenharia de produção? Em: BATALHA, M.O (org) *Introdução à engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRANÇA, G.C. & FRAISSE, L. & LAVILLE, J.L. *L'espérance économie solidaire*. L'alteréconomie. 2008.

FRANÇA FILHO, G.C. *Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais*. Bahia Análise & Dados. Salvador. V. 12. N. 1. P. 9-19. Julho 2002.

FRANÇA FILHO, G.C. A economia popular e solidária no Brasil. Em FRANÇA FILHO, G.C. & LAVILLE, J.L. & MEDEIROS, A. & MAGNEN, J.P. (organizadores).

*Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2006.

GAIGER, L.I. *Significados e tendências de economia solidária*. [http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/12/Signif\\_tend\\_econ\\_solid.doc](http://www.escolanet.com.br/teleduc/arquivos/6/leituras/12/Signif_tend_econ_solid.doc)  
Acessado em: 08/01/2009.

GEWANDSZNAJDER, F. *O que é método científico*. São Paulo: Pioneira Editora. 1989.

GUÉRIN, I. *As mulheres e a economia solidária*. São Paulo: Edições Loyola. 2005.

GUILLERM, A. & BOURDET, Y. *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1976.

JACKSON, J. H. *Marx, Proudhon e o Socialismo Europeu*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1963.

JESUS, P. & TIRIBA, L. *Cooperação*. Em CATTANI, A.D. (organizador). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores. 2003.

KAPLAN, A. *A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (EDUSP). 1975.

KERSTENELZKY, C.L. *Sobre associativismo, desigualdade e democracia*. Revista Brasileira de Ciências Sociais. V. 18. N. 53. P. 131-142. 2003.

KRUPPA, S.M.P. *A Secretaria Nacional de Economia Solidária – uma boa nova!* Em MELLO, S.L. (organizadora). *Economia solidária e autogestão: encontros internacionais*. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, PW. 2005.

LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas. 1991.

LAVILLE, J.L. *Démocratie et économie: éléments pour une approche sociologie*. HERMES, 36, p.185-194. 2003.

LISBOA, A.M. *Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites*. <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e10-01.pdf> Acessado em: 08/01/2009.

LOURENÇO, M.L. *Cooperativismo e Subjetividade: um estudo das dimensões da autogestão, do tempo e da cultura solidária*. Curitiba: Juruá, 2008.

MARTINS, A.C. & ROSSI, D.F. *Avaliação da inovação em empreendimentos autogestionários como alternativas de geração de renda para populações excluídas do mercado de trabalho*.

<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/direito/article/viewFile/6982/4960>

Acessado em: 08/05/2008.

METELLO, D.G. *Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias: o caso da Justa Trama – cadeia solidária do algodão agroecológico*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2007.

MORABITO, R. Pesquisa Operacional. Em: BATALHA, M.O (org) *Introdução à engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MORITZ, G.O. & NUNES, R.S. & PEREIRA, M.F. *As metodologias de prospecção de cenários e a estratégia de futuro de uma organização Brasileira*.

<http://www.atsie.com/Portals/4/artigos/As%20metodologias%20de%20prospec%C3%A7%C3%A3o%20de%20cen%C3%A1rios%20e%20a%20estrat%C3%A9gia%20de%20futuro%20de%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20Brasileira.pdf> Acessado em: 19/11/2009.

MOTCHANE, J.L. *Economia social e economia solidária: álibi ou alternativa ou neoliberalismo?* <http://www.ecosol.org.br/txt/alibi.doc>

Acessado em: 14/04/2008

MOTTA, F.C.P. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo: Editora Brasiliense. 1981.

NAKANO, M. Anteag: autogestão como marca. Em SINGER, P. & SOUZA, A. R. (organizadores). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto. 2000.

OLIVEIRA, P. S. *Cultura Solidária em Cooperativas: Projetos Coletivos de Mudança de Vida*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2006.

PANSANI, C. *Pequeno Dicionário de Sociologia*. Campinas: Copola Editora. 1998.

PETTA, N. L. & DELFINI, L. *Para entender o anarquismo*. São Paulo: Moderna. 2004.

PINHO, D.B. *A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalistas e Socialista*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1966.

PIRES, M.L.L.S. *O cooperativismo agrícola em questão: a trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do Nordeste do Brasil e do Leste (Quebec) do Canadá*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana. 2004

RAZETO M., L. La solidarietà come forma produttiva e fattore econômico. *Missione Oggi* .N.4. Aprile.2004.

ROSENFELD, C.L. A autogestão e a nova questão social: Repensando a relação indivíduo-sociedade. *Civitas*, V. 3. N.2. p. 395-415. Julho/dezembro 2003.

RUFINO, S. *(Re)fazer, (re)modelar, (re) criar: a autogestão no processo produtivo*. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. 2005.

RUFINO, S. *The integration of industry engineering in solidary economy*. Acessado em: 26/03/2007.



SALERMO, M.S. Trabalho em grupo: conceito, problemas de coordenação, relação com serviços de apoio. (capítulo 5) Em: SALERMO, M.S. *Projeto de organizações integradas e flexíveis*. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

SAYÃO, L.F. Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 82-91, jan./abr. 2001

SCHICHET, V. Prefácio. Em FRANÇA FILHO, G.C. & LAVILLE, J.L. & MEDEIROS, A. & MAGNEN, J.P. (organizadores). *Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2006.

SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

SILVA, L.C. Modelagem e Simulação. [http://www.agais.com/ms0206\\_modelos\\_simulacao.pdf](http://www.agais.com/ms0206_modelos_simulacao.pdf)  
Acessado em: 31/10/2009.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. Em SINGER, P. & SOUZA, A. R. (organizadores). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto. 2000.

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

SINGER, P. Economia solidária. Em CATTANI, A.D. (organizador). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores. 2003.

SINGER, P. Introdução (I Encontro Internacional de Economia Solidária do NESOL-USP). Em MELLO, S.L. (organizadora). *Economia solidária e autogestão: encontros internacionais*. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, PW. 2005a.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. Em SANTOS, B.S. (organizador). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2005b.

SINGER, P. Políticas públicas para a Economia Solidária no Brasil. Em LIANZA, S. & ADDOR, F. (organizadores). *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2005c.

SOUZA, A.R. Economia solidária: um movimento nascente da crise do trabalho. Em SOUZA, A.R.; CUNHA, G.C. & DAKUZAKU, R.Y. (organizadores). *Uma outra economia é possível*. São Paulo: Contexto. 2003.

SOUZA, A.R. *Entre a assistência e a autogestão: a economia popular solidária da Cáritas*. Revista Nunes. N. 5. Janeiro/Abril 2007.

RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes. 1980

TAUILE, J.R. *Trabalho, autogestão e desenvolvimento: escritos escolhidos 1981-2005*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. 2009.

VALLE, R. O debate atual sobre cooperativismo e autogestão no Brasil. Em: VALLE, R. (organizador) *Autogestão: o que fazer quando as fábricas fecham?* Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2002.

VERARDO, L. Construindo autogestão e parceria solidária. Em MELLO, S.L. (organizadora). *Economia solidária e autogestão: encontros internacionais*. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, PW. 2005.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2005.

## **ANEXO I: Carta de apresentação entregue às cooperadas.**



### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

#### Carta de apresentação

O Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos está, através de uma de suas discentes, realizando uma pesquisa sobre Economia Solidária. Um dos objetivos do estudo é analisar a prática da autogestão em empreendimentos da economia solidária, especialmente em cooperativas populares.

A Economia Solidária é um movimento que vem ganhando destaque nos últimos anos. Seu principal objetivo é a criação de mecanismos de geração de trabalho e renda para pessoas excluídas do mercado de trabalho. E suas ações devem ser pautadas pela solidariedade, a cooperação e a autogestão.

Para a execução desta pesquisa serão necessárias visitas às cooperativas e a aplicação de questionários, por isso pedimos gentilmente a sua colaboração e desde já agradecemos a atenção.

Atenciosamente,

Lucelia Borges da Costa  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de São Carlos  
E-mail: [lucelia@dep.ufscar.br](mailto:lucelia@dep.ufscar.br)

## ANEXO II: Questionário para pesquisa de campo.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Questionário para a pesquisa de campo

**1. Nome:**

**2. Qual é seu grau de escolaridade?**

- ( ) Analfabeto.
- ( ) Ensino fundamental incompleto.
- ( ) Ensino fundamental completo.
- ( ) Ensino médio incompleto.
- ( ) Ensino médio completo.
- ( ) Superior.

**3. Estado Civil?**

- ( ) Solteiro
- ( ) Casado
- ( ) “Amigado”
- ( ) Viúvo

**4. Em que bairro você mora?**

**5. Possui filhos? Quantos?**

**6. Você gostaria que seus filhos fizessem parte de uma cooperativa? Por quê?**

**7. Quando você começou a fazer parte da cooperativa?**

**8. Por que decidiu fazer parte da cooperativa?**

- Obter renda
- Complementar a renda
- Ocupar o tempo
- Acreditar que o empreendimento seja uma forma de lutar contra a atual relação capital/trabalho.
- Outro

**9. Como conheceu a cooperativa?**

**10. O fato de pertencer a uma cooperativa mudou seu comportamento? Como?**

**11. Você já conhecia algum cooperado antes de fazer parte da cooperativa?**

**12. Os cooperados mantêm algum contato fora da cooperativa?**

**13. Se você tivesse oportunidade de sair da cooperativa e trabalhar em uma empresa como empregado, você o faria?**

**14. Para você o que é Economia Solidária?**

**15. Você já fez algum curso sobre Economia Solidária? Qual?**

**16. Você participa das reuniões/assembleias?**

- Nunca
- Às vezes
- Quase sempre
- Sempre

**17. Você consegue expressar suas opiniões durante as reuniões/assembleias? Se não, por quê?** (Escolher mais de uma opção se for necessário.)

- Sim
- Não, pois não entendo o que é discutido.
- Não, pois não permitem que exponha minhas opiniões.
- Não, pois sou tímido (a).
- Não, .....

**18. O que você leva em consideração ao votar nas assembleias?**

- O melhor para mim.
- O melhor para a cooperativa.
- Outro:.....

**19. Há confiança entre os cooperados?**

- Não.
- Sim, entre todos.
- Sim, apenas entre alguns.

**20. Tudo o que acontece na cooperativa é de conhecimento de todos os cooperados?**

- Sim.
- Não, apenas alguns cooperados conhecem.
- Não, apenas a diretoria conhece.

**21. Como as informações são passadas entre os cooperados?** (Escolher mais de uma opção se for necessário.)

- Conversas do dia-a-dia.
- Reuniões.
- Anotações em cadernos.
- Através dos dados em computadores.

**22. Você se considera responsável por tudo o que ocorre na cooperativa?**

- Sim.
- Não.
- Parcialmente.

**23. Você sabe executar todas as etapas de produção? Gostaria de saber?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não, mas gostaria de apreender.
- ( ) Não, mas não consigo aprender.
- ( ) Não, pois estou satisfeito com o que faço.

**24. Costuma haver rodízio de atividades na cooperativa?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

**25. Quem decide o que será produzido e como isto será feito?**

**26. Como é decidida a parte da produção que cabe a cada cooperado?**

**27. Você gostaria de fazer parte da Diretoria? Se não, por quê?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não, porque .....
- .....
- .....

**28. Você participou de algum curso sobre práticas de gestão? Qual?**

**29. A cooperativa recebe algum tipo de ajuda? Qual?**

**30. A quem vocês recorrem quando precisam tomar alguma decisão difícil?**

**31. Você sabe o que é autogestão?**

- ( ) Não.
- ( ) Sim, é .....
- .....
- .....

**32. Você está satisfeito com a renda obtida na cooperativa?**

- Sim.
- Não.

**33. Como a renda é repartida?**

**34. Você considera que este tipo de repartição é justo?**

- Sim.
- Não.

**35. Qual a maior dificuldade enfrentada pela cooperativa? (Priorizar as três principais enumerando-as.)**

- Falta de capacitação gerencial.
- Burocracia excessiva para manter a cooperativa.
- Ambiente de trabalho.
- Dificuldade para encontrar clientes.
- Dificuldade para encontrar fornecedores.
- Falta de apoio.
- Falta de recursos financeiros.
- Outros. Quais?.....

**36. Quais as vantagens de pertencer a uma cooperativa?**

**37. Quais as desvantagens de pertencer a uma cooperativa?**

**38. Que nota você daria para a cooperativa?**

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 7  |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 8  |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 9  |
| <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 10 |
| <input type="checkbox"/> 4 |                             |
| <input type="checkbox"/> 5 |                             |
| <input type="checkbox"/> 6 |                             |



## **ANEXO III: Roteiro para entrevista.**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Roteiro para Entrevista (Gravada)

- 1. Histórico da cooperativa.**
- 2. Área de atuação.**
- 3. Número de cooperados. (em atividade)**
- 4. Relação com fornecedores e clientes.**
- 5. Apoio recebido.**
- 6. Capacitação dos cooperados.**
- 7. Produção (organização e execução)**
- 8. Reuniões e acesso a informações.**
- 9. Conflitos.**
- 10. Necessidade de controles.**
- 11. Renda. (fonte, divisão)**
- 12. Autonomia nas decisões.**
- 13. Dificuldades da cooperativa.**
- 14. Vantagens de ser cooperado.**

## **ANEXO IV: Roteiro para observação.**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Roteiro para a etapa de “Observação”

- 1. Ambiente de trabalho.**
- 2. Relação entre as cooperadas.**
- 3. Organização e execução do trabalho.**
- 4. Comportamento dos cooperados durante as reuniões.**
- 5. Verificar a existência de um “chefe”.**