

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDERSON RAFAEL BARROS DO NASCIMENTO

**ESCOLHAS E DECISÕES: ESTUDO DO PROCESSO
PARTICIPATIVO EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA
SOLIDÁRIA**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2008

ANDERSON RAFAEL BARROS DO NASCIMENTO

**ESCOLHAS E DECISÕES: ESTUDO DO PROCESSO
PARTICIPATIVO EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA
SOLIDÁRIA**

**Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação
“*Stricto sensu*” – Mestrado - em Administração da
Universidade Metodista de São Paulo na linha de
Gestão de Pessoas e Organizações, como requisito
para obtenção do título de Mestre.**

**Área de concentração: Gestão de Pessoas e
Organizações**

Orientadora : Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2008

N17e	<p>Nascimento, Anderson Rafael Barros do</p> <p>Escolhas e decisões : um estudo do processo participativo em uma organização da economia solidária / Anderson Rafael Barros do Nascimento. 2008. 208 f.</p> <p>Dissertação (mestrado em Administração) -- Faculdade de Ciências Administrativas da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008. Orientação: Dagmar Silva Pinto de Castro</p> <p>1. Decisões (Administração) 2. Autogestão 3. Economia solidária 4. Participação I. Título.</p>
658.403	CDD

ANDERSON RAFAEL BARROS DO NASCIMENTO

**ESCOLHAS E DECISÕES: ESTUDO DO PROCESSO
PARTICIPATIVO EM ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA
SOLIDÁRIA**

**Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação
“*Stricto sensu*” – Mestrado - em Administração da
Universidade Metodista de São Paulo na linha de
Gestão de Pessoas e Organizações, como requisito
para obtenção do título de Mestre.**

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Organizações

Data da defesa: 15 de setembro de 2008

Resultado: Aprovação com louvor

BANCA EXAMINADORA:

**Dagmar Silva Pinto de Castro
Universidade Metodista de São Paulo**

Profa. Dra.

**Luiz Roberto Alves
Universidade Metodista de São Paulo**

Prof. Dr.

**Ricardo Rocha Brito Bresler
Fundação Getúlio Vargas**

Prof. Dr.

Dedico esse trabalho ao
Vô Levy
(in memoriam),
exemplo de dignidade, humildade e amor.

AGRADECIMENTOS

RETALHOS

Pedaços passaram
e ficaram
Aquilo que foi...
permaneceu.

Não volta mais...
fica guardado.
Em cada parte.

... Nos compõem e dá forma

Colcha de retalhos
é o que somos...

O que nos passou...
.. forma, reforma, transforma

amigos, situações,
pessoas, complicações,
amores, soluções,
coisas, explosões

Somos pequenos
Somos pedaços
Somos tudo que passou por nós...

“Colcha de Retalho é o que somos. O que nos passou forma, reforma e transforma”,
Escrevi este poema em meados do ano de 2005. Até hoje penso dessa forma. Como maneira de reconhecer a beleza das combinações, muitas vezes descombinadas, deixo aqui meus sinceros agradecimentos e o reconhecimento pelo pedaço de cada um/uma que por mim passou. Foram muitos/as e não poderia aqui escrever para todos/as. Deixo palavras para alguns pedaços em representação aos demais.

Essa colcha que sou eu, é resultado de muita vida. Vida que tomou forma dentro de uma fortaleza de fé em Deus, compreensão e luta. Minha mãe, NAIDA, eternizo aqui meus sinceros agradecimentos a ti. Obrigado por representar a luta pela vida em seu sentido mais

prático e profundo. Mãe, o meu maior pedaço vem de ti. Seu tecido, que me compõe, é forte e alicerça toda essa conjunção do que eu sou.

Pedaço representativo também é do meu pai, PEDRO RAFAEL, que pelo tempo em que esteve mais presente me ensinou os valores e a dialética da radicalidade.

Grandes pedaços compartilho com meus irmãos MARCOS, NAIRA e BEATRIZ (*in memoriam*). Com ele e ela, passamos por inúmeras mudanças (físicas e geográficas) e aprendemos, juntos, a dureza e maravilha da vida. Pedaços amorosos e resistentes são vocês em mim.

Recentemente, dois “pedacinhos” tem me composto de forma inexplicavelmente renovadora. LUCAS e GABRIELA, meus sobrinhos, que bastando chamar pelo “tio Anson”, me fazem derreter e atendê-los sem titubear. Incrível a capacidade de pedacinhos pequenos darem um ar de felicidade a essa colcha que sou eu.

Pedaços compartilho com minha família maternal (os BARROS) que com união incondicional, demonstram a alegria de ter pessoas fiéis próximas a mim. VÔ LEVY, VÓ NILVA, TIA REGINA, TIA CILA, TIO LENILSON, LUIS ALBERTO, LUIS FELIPE, TIO ROBERTO, MÁRCIA, ALESSANDRA, pedaços afáveis são vocês em mim.

Muitos (muitos mesmo!) pedaços da família paternal (os NASCIMENTO) me compõe. A grandeza da família representa a quantidade de pedaços e o mosaico de beleza realizado pela união de todos. Seriam necessárias muitas páginas para citar os nomes de todos e todas, mas personifico todos na figura da VÓ IRACEMA, de quem aprendemos a não esquecer.

Os muitos amigos e amigas também trazem seus pedaços de forma alegre e fraternal. A qualidade de alguns desses pedaços fortalecem a crença de que a colcha que sou é resultado da diversidade. Em especial, agradeço à BAH (Michelle Cirne), por nesses últimos meses, mostrar que é possível. Agradeço também pelos pedaços da JUBS (Juliana Serzedello) e do ALÊ (Alexandre Costa).

Outros pedaços mais antigos, mas que dizem muito, são trazidos pelos amigos de Araraquara (graduação) que nos anos de convivência fizeram a gente ter a certeza do que já sabíamos, que aqueles seriam os melhores anos de nossas vidas. Pedaços sinceros vêm dos amigos da república 775qt, os imortais, PICA-PAU (Fernando Zupirolli), BILL (Maurício Bittar), GRILO (Thiago), LALO (Lalo), MANTEIGA (Rodrigo Sampaio) e até do homem mais chato do mundo, TALÃO (Thales). Pedaços dessa época também vêm dos componentes

da Associação Acadêmica Ética OS PIOR da turma de Administração Pública da UNESP de Araraquara.

Pedaços também advêm das pessoas com quem tenho o privilégio de passar grande parte de meu tempo: NAT (Natalia Guerra), BELLA (Isabella), NAT BELAZ, DANY (Daniele Peluchi), TATI (Tatiana Montanini). Elas colaboraram muito para esse trabalho.

Finalizo agradecendo minha orientadora, Dagmar Silva Pinto de Castro, que contribuiu muito, em nossos momentos de aprendizado conjunto, para parte dessa colcha de retalhos da dissertação que aqui se materializa.

Sou pequeno
Sou pedaço
Sou tudo e todos que passaram por mim...

“Todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje”

(Paulo Freire)

"É gratificante de imaginar que um monte de ‘cabeça-de-bagre’ que a principio não tinha formação iria conseguir administrar uma empresa e administrar bem"

(Relato de um cooperado)

RESUMO

As últimas décadas, no caso brasileiro, foram marcadas pela predominância da estabilidade econômica e desregulamentação estatal no campo da economia, desconsiderando o impacto na vida das pessoas. Quebras e falências são constatadas como resultado desse processo. Aos trabalhadores surge a oportunidade, com muito esforço, de modelos alternativos nas relações de trabalho. Aparece nesse contexto, o novo discurso da Economia Solidária que preza por práticas autogestionadas. As Empresas Recuperadas são enquadradas dentro desse novo discurso. Entretanto, nas Empresas Recuperadas e nos empreendimentos da Economia Solidária, o espaço fértil proporcionado no campo da subjetividade enfrenta um dilema objetivo. Em sua batalha pela sobrevivência e sustentação, a organização deverá adotar práticas burocráticas e poderá desencantar o espaço da participação. Resulta disso, um dilema entre a objetividade, que a gestão demanda, e a subjetividade que o discurso da Economia Solidária exige. Nessa dissertação, propõe-se que a participação permite um efeito psicológico na medida em que assegura uma inter-relação contínua entre o funcionamento das instituições e as qualidades e atitudes das pessoas que atuam em seu interior. Escolhas e decisões, dessa forma, se colocam como processo que compõe a categoria da participação. Como os trabalhadores das Organizações da Economia Solidária participam do processo de escolhas e decisões em um sistema coletivo e cooperativo de trabalho? Essa é a pergunta central desta pesquisa, que tem por objetivo analisar o processo de escolhas e decisões em organizações da Economia Solidária. Nesse intuito realizou-se um estudo de caso por meio da metodologia da pesquisa-ação de uma empresa recuperada no interior de São Paulo. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social, com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou resolução de um problema. Esse problema, no contexto do estudo de caso, foi a concepção de um processo de formação de funcionários para futuros cooperados. A trajetória da discussão foi realizada com acompanhamento de um Grupo Tarefa composto por membros (celetistas e cooperados) da organização. A análise dos resultados foi construída a partir da fundamentação teórica convergindo em três categorias, que compõe o processo de participação, dentro de uma organização da Economia Solidária: Eu comigo (EUCMG), Eu com o(s) outro(s) (EUCOU) e Eu na Organização (EUORG). Os resultados mostram que a Empresa estudada não pode ser considerada como autogestionada e está fundamentada em práticas elitizadas. Há poucas práticas coletivas e se divide em classes internas (chão-de-fábrica e staff). Contudo, reconhece-se um grande esforço para chegar a uma nova prática de gestão coletiva. A participação se dá dentro de aspectos formais (assembleia) com predominância de assuntos burocráticos que não passaram por apropriação coletiva em sua construção. A educatividade ilumina o caminho processual, rompendo com visões finalísticas e alcançando uma sustentabilidade para a organização.

Palavras-chave: Escolhas e Decisões, Participação, Economia Solidária, Empresa Recuperada, Trabalho Cooperativo, Autogestão.

ABSTRACT

Last decades in Brazil have presented the predominance of stability and state deregulation in Economy, disregarding its impact on people's lives. Crashes and bankruptcies are a result of such process. For workers, opportunities of alternative models in labor relations have come after much effort. In this context, the new speech of Sympathetic Economy arises, valuing self-managed practices. Recovered Companies are included in this new speech. However, in Sympathetic Economy recovered companies and enterprises, fertile ground in the field of subjectivity faces an objective dilemma. In a struggle for survival and sustenance, organizations will have to adopt bureaucratic practices, and it is possible that participation may become disillusioned. As a consequence, there is a dilemma between objectivity, demanded by the management, and subjectivity, demanded by the Sympathetic Economy speech. This paper proposes that participation allows a psychological effect as it assures a continuous interrelation between institutions operation and qualities and attitudes of people who work on them. Choices and decisions, thus, are placed as a process which composes the participation category. How do workers from Sympathetic Economy organizations participate in the process of choices and decisions in a collective, cooperative working system? This is the core question in this paper research, which aims to analyze the process of choices and decisions in Sympathetic Economy organizations. Based on it, a case study has been carried out through an "action-research" methodology in a recovered company in the countryside of São Paulo. This action-research is a kind of empiric-based social research conceived and carried out in close association with an action or solution for a problem. Such problem, in the case study context, was conceiving an employee-training process for future cooperated members. The discussion path was followed by a Task Group composed of organization CLT (Labor Laws Consolidation) employees and cooperated members. The analysis of the outcomes was carried out from theoretical grounding, converging into three categories which compose the participation process in a Sympathetic Economy organization: "I by myself", "the others and I", and "the organization and I". The outcomes have shown that the studied company may not be considered as self-managed, is based on elite practices, has few collective practices and is divided in internal classes (factory floor and staff). However, recognize a large force to construction a new collective management practice. Participation occurs in formal aspects (meetings) with predominance of bureaucratic issues which will not go through collective appropriation in its construction. Teachability lights up the process path, breaking off with final views, and reaching sustenance in the organization.

Key words: Choices and Decisions, Participation, Sympathetic Economy, Recovered Company, Cooperative Work, Self-Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Liberalização, inclusividade e democratização.....	30
Figura 2 - Círculo vicioso da ausência do Contrato Social	34
Figura 3 - Círculo virtuoso da legitimidade política.....	35
Figura 4 - Metáfora do iceberg (cooperação formal e cooperação espontânea).....	53
Figura 5 - Gráfico do número de cooperados da Empresa Recuperada X.....	69
Figura 6 - Gráfico representativo do enquadramento funcional das pessoas na Empresa Recuperada X.....	70
Figura 7 - Evolução dos funcionários (celetistas) na Empresa Recuperada X.....	70
Figura 8 - Comparativo entre a evolução do número de funcionários e do número de cooperados	71
Figura 9 - Distribuição etária das pessoas na Empresa Recuperada X.....	71
Figura 10 - Gráfico com dados sobre a situação de estado civil das pessoas na Empresa Recuperada X.....	72
Figura 11 - Modelo Lógico para as Categorias Propostas	83
Figura 12 - Modelo lógico com os elementos formadores das categorias.....	84
Figura 13 - Influência da objetividade (frenagem)	85
Figura 14 - A educatividade no processo. Círculo virtuoso da participação.	86
Figura 16 - Círculo virtuoso da participação	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das categorias nos relatos.....	89
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de uma organização autogestionada	58
Quadro 2 - Fontes de evidência do Estudo de Caso	65
Quadro 3 - Atividades desenvolvidas na Empresa Recuperada X	74
Quadro 4 - Grupo tarefa e pessoas de maior contato	77
Quadro 5 - Elementos formadores da categoria Eu Comigo - EUCMG	81
Quadro 6 - Elementos formadores da categoria Eu com o(s) outro(s) - EUCOU	82
Quadro 7 - Elementos formadores da categoria Eu na Organização - EUORG.....	83

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
I - DELIMITANDO A PARTICIPAÇÃO: APROXIMAÇÕES A PARTIR DAS CORRENTES ELITISTAS BUROCRÁTICOS E PLURALISTAS	21
I.a - OS ELITISTAS BUROCRÁTICOS: TEORIA RESTRITA DA DEMOCRACIA.....	24
I.b - OS PLURALISTAS: OS TEÓRICOS DA AMPLA PARTICIPAÇÃO	31
II - TRABALHO, RACIONALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO.....	40
III - A ECONOMIA SOLIDÁRIA E SUAS ORGANIZAÇÕES	47
IV - PARTICIPAÇÃO E TRABALHO COOPERATIVO.....	52
V – PESQUISA-AÇÃO	61
VI - TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	65
VI.a - A EMPRESA RECUPERADA X: LÓCUS DA PESQUISA.....	66
VI.a.1 - O negócio da Empresa Recuperada X.....	67
VI.a.2 – As pessoas na organização da Empresa Recuperada X.....	69
VI.a.3 – A problemática enfrentada.....	72
VI.a.4 – Descritivo das atividades desenvolvidas durante a pesquisa de campo	73
VI.a.5 – Componentes do Grupo Tarefa e pessoas de maior contato na Empresa Recuperada X.....	76
VII – CATEGORIAS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS	79
VIII – ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
VIII.1– ENTREVISTA DE APROXIMAÇÃO	87
VIII.2– LEITURAS DA TRAJETÓRIA	95
VIII.3– ENTREVISTAS FINAIS	104
IX – CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DE APROXIMAÇÃO	120
APÊNDICE B – DIÁRIOS DE CAMPO DA TRAJETÓRIA.....	149
APÊNDICE C – TABELAS NOMOTÉTICAS DAS ENTREVISTAS DE APROXIMAÇÃO	160
APÊNDICE D – ENTREVISTAS FINAIS	166
ANEXO A – ESTATUTO SOCIAL DA EMPRESA RECUPERADA X.....	177
ANEXO B – ORGANOGRAMA DA EMPRESA RECUPERADA X.....	198
ANEXO C – REGIMENTO INTERNO DA EMPRESA RECUPERADA X.....	199

INTRODUÇÃO

No Brasil, durante os anos 90 e início de 2000, ao contrário do necessário para um país em desenvolvimento, o Estado foi sendo diminuído com políticas de privatizações e “diminuição de seu tamanho”, dentro de um projeto político de manutenção da posição de periferia frente ao mercado mundial. Focava-se na estabilidade econômica e na desregulamentação do mercado, como um argumento para que o país alcançasse patamares aceitáveis de desenvolvimento econômico. Nesse modelo, o ser humano foi sendo preterido e ficando à margem do sistema econômico.

Juntamente com essa política, focada na estabilidade e desregulamentação, a concorrência internacional se acirrou como resultado da facilidade de comunicação e de trânsito, ou seja, do encurtamento das distâncias. No mercado interno, esse aumento da concorrência foi sentido de forma cruel, sem preparação para alguns empresários. Com o discurso governamental de que a empresa nacional precisava de um choque de qualidade, ela ficou à mercê da concorrência contra os estrangeiros que eram “mais fortes”, constatando-se quebras e falências de algumas empresas consolidadas ou em fase de consolidação.

Nesse contexto de falência, abre-se para os trabalhadores dessas empresas a possibilidade, à custa de muito esforço, de modelos alternativos nas relações de trabalho, onde em muitos casos, se opta por uma forma que preza por conceitos como a autogestão e a igualdade. Esse modelo é aqui denominado Economia Solidária: outro modo de produção com os princípios básicos da propriedade coletiva e do direito à liberdade individual.

Dentro desse modelo existe uma variedade de possibilidades e nomes. A dificuldade dessa nomeação se dá justamente pelo número de práticas que estão associadas ao conceito de Economia Solidária. As Empresas Recuperadas, uma dessas variações, são experiências dentro da Economia Solidária, assim são nomeadas porque foram assumidas por seus trabalhadores quando a empresa estava falida ou na iminência de falir.

A motivação inicial para que os empregados assumam o controle administrativo e operacional de suas empresas está no receio do desemprego e na perda do salário (cf. Juvenal, 2006). Disso aponta-se que em sua busca, a Empresa Recuperada tem uma preocupação individualizada com a manutenção da renda como garantia de sobrevivência, ou seja, é mais marcada pelo pragmatismo do que uma visão ideológica. Essa sociabilidade individual já vem

como herança da forma de gestão da empresa capitalista e da centralidade do trabalho na identidade das pessoas. Entretanto, sendo organizações enquadradas dentro da Economia Solidária, seus princípios (propriedade coletiva e direito à liberdade individual) prezam pela forma coletiva de escolhas e decisões na condução dos rumos da organização.

Para efeito do cooperativismo, participar significa mais do que executar as tarefas de trabalho em conjunto. Participar é mais do que se associar. Dentre outros aspectos, significa, principalmente, freqüentar as assembleias expondo suas opiniões e sugestões de forma competente; atuar democraticamente na escolha dos dirigentes; incentivar e se preparar para o revezamento nos cargos diretivos, de modo que ninguém se perpetue em determinada função; acatar as escolhas e decisões tomadas pelo grupo; fiscalizar a conduta dos demais membros e dirigentes, cobrando destes uma conduta ética, cooperativa e cidadã.

O trabalhador deve ter liberdade para participar e, somente por meio disto, ele poderá apreender e entender a sua realidade. Aqui se encontra o sentido de educatividade que deveria ser encontrada nos ambientes da economia solidária. Esse conceito aparece nessa dissertação como proposição e intencionalidade. A educatividade é conquistada, primeiramente, pela possibilidade de refletir sobre a realidade de si próprio, localizada no tempo e espaço. Nesse processo de educatividade dá-se o salto de uma consciência intransitiva, para outra, crítica. Essa nova consciência tem como compromisso a busca por uma profundidade na análise dos problemas e reconhece que a realidade é mutável. Substitui situações ou explicações mágicas por princípios autênticos de causalidade, procurando verificar ou testar descobertas. Livra-se de preconceitos, repelindo posições quietistas e aceitando a delegação de autoridade. A consciência crítica ama o diálogo, nutrindo-se dele (FREIRE, 2007). Portanto, o mais importante é a experiência da participação na própria tomada de decisões e a complexa totalidade de resultados a que parece conduzir tanto para o indivíduo quanto para o sistema político como um todo; tal experiência integra o indivíduo à sua sociedade e constitui o instrumental para transformá-la numa verdadeira comunidade.

A participação, como categoria social, é essencial no mundo do trabalho das organizações cooperativas. Escolhas e decisões, neste processo participativo, passam a ser ações cotidianas, uma vez que todas as instâncias da organização e pessoas que nela trabalham devem estar imbuídas no espírito de constante melhoria. Escolhas e decisões no processo cooperativo e solidário refletem realidades pessoais, mas também coletivas. Contemplam aspectos subjetivos dos participantes (trabalhadores), mas também permitem

olhar para a objetividade necessária à gestão. Olhar para os processos de escolhas e decisões permite apreender como se dá a autogestão.

Coutinho (2006), utilizando a classificação de Guillerme e Bourdegt (1976), aponta uma escala de evolução nos conceitos de participação, co-gestão, controle operário, cooperativa e autogestão. Na última etapa da escala, a autogestão aparece como uma “negação da alienação, pois as atividades são construídas livremente, revolucionando assim o trabalho, as ferramentas e os produtos”. De certa forma, o conceito de autogestão está no nível mais alto da cadeia, sendo uma escala ideal na realização da participação no ambiente de trabalho.

A Economia Solidária, como um modelo alternativo ao capitalista, permite contemplar formas autogestionadas e de reconhecimento do outro. Nesta relação, o ser humano passa (ou volta) a ser o centro das relações econômicas, dotando de novo significado aspectos como a comunidade e a política.

Ao analisar essa outra forma de produção, chamada solidária, tomamos por base essa necessidade de buscar novos formatos e diferente grau de apropriação das pessoas no processo participativo. Com isso, é necessário encontrar uma relação complementar e de interação entre o individual e o coletivo, a personalidade e a massa, as regras institucionais e o indivíduo.

Entretanto, nas Empresas Recuperadas e nos empreendimentos da Economia Solidária, o espaço fértil proporcionado no campo da subjetividade enfrenta um dilema objetivo. Em sua batalha pela sobrevivência e sustentação, a organização deverá adotar práticas burocráticas o que poderá desencantar o espaço da participação. Resulta disso um dilema entre a objetividade que a gestão demanda e a subjetividade que o discurso da Economia Solidária exige.

Por conta do dilema da objetividade, necessário à gestão, versus a subjetividade dos trabalhadores, a pergunta proposta para essa pesquisa é: como os trabalhadores das Organizações da Economia Solidária participam do processo de escolhas e decisões em um sistema coletivo e cooperativo de trabalho?

Para responder a essa pergunta, a pesquisa tem por objetivo geral analisar o processo de escolhas e decisões em organizações da Economia Solidária. A pesquisa desdobra-se em objetivos específicos, como o de identificar os pontos de vista do processo participativo para a solução dos problemas da organização; o de agir conjuntamente com o grupo tarefa, sujeito da

pesquisa, para a proposição da solução de um problema presente na realidade da organização e acompanhar momentos de escolhas e decisões de uma organização da Economia Solidária.

A trajetória realizada para a pesquisa teve como metodologia a pesquisa-ação, que

é um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986, p. 14).

O caso analisado é de uma empresa recuperada do interior do Estado de São Paulo que atua no ramo metalúrgico, fundada em 2002 e que se organiza como cooperativa, quando assumiu uma planta indústria em processo falimentar. O negócio da Empresa Recuperada X é a tecnologia de forjamento ou extrusão a frio e a meio-quente “com capacidade de produzir forjados até 40 quilos” (dados obtidos no site da empresa).

Para alcançar os objetivos propostos, o trabalho está estruturado, além da parte introdutória, em mais nove capítulos sendo os quatro primeiros relativos à fundamentação teórica do trabalho, os dois seguintes relativos à metodologia e descrição da trajetória e os dois outros com análise dos resultados e as considerações finais.

O primeiro capítulo tem como objetivo compreender duas correntes teóricas (elitista burocrática e pluralista) da participação no ambiente democrático e na ciência política. Nesse sentido, e como principal elemento teórico, apreende-se que a interação entre as regras institucionais e as atitudes pessoais é elemento fundamental para a participação em ambientes que querem ser democráticos. Isto dá as bases para o conceito de educatividade central nesse trabalho.

O segundo capítulo traz uma reflexão sobre o significado do trabalho e de sua administração como um discurso que fundamenta as ações relacionadas à gestão. Depreende-se que a racionalização dos métodos de trabalho vem associada de discursos de uma sociabilidade privada, fato que dificulta o projeto autogestionário.

O capítulo seguinte traz breves aportes sobre o tema da Economia Solidária como pano de fundo das análises aqui apresentadas. Nessa reflexão, constata-se uma dificuldade na realização de um projeto solidário e cooperativo dentro da sociedade capitalista. Para que isso ocorra é proposto uma conceituação que no interior dessa forma alternativa todos precisam compor a mesma classe, deixando de existir a separação entre capital e trabalho. Além disso,

para Singer (2000, p. 21), a Economia Solidária “é uma opção ao mesmo tempo econômica e político-ideológica”.

O quarto capítulo tem por objetivo compreender o que se determina como participação e trabalho cooperativo, procurando criar bases para o entendimento da convergência nos dois conceitos. Nota-se que o discurso contemporâneo das formas organizacionais e da administração tem prezado pela valorização dessa forma de trabalho. Contudo, limitados à visão instrumental e *behaviorista* esse trabalho não encontra as variáveis fundamentais para um ambiente autogestionado. Assim, a cooperação pode acontecer em dois níveis: formal e informal. A organização da Economia Solidária precisa entender essas duas dimensões e realizar uma convivência complementar dessas duas esferas já que a autoridade vem de todos, logo está na autogestão.

Nos dois capítulos posteriores são trabalhados aspectos relacionados à metodologia e à trajetória de pesquisa. A metodologia escolhida para o estudo de caso é a pesquisa-ação como uma pesquisa social empírica. A trajetória da pesquisa traz descritivos sobre a Empresa Recuperada, *locus* da pesquisa, seu negócio, as pessoas, as atividades desenvolvidas na vivência com a organização e os componentes do Grupo Tarefa e pessoas de maior contato.

Refletir a partir das diretrizes consiste na ação de organizar a pesquisa em torno de eixos de possíveis análises, que servirão de conexões ou implicações, que auxiliarão a ler o mapa a ser desvendado. Essas categorias são apresentadas no capítulo sete dessa dissertação. Seguindo indicação de Yin (2006), as categorias convergem em formato triangular beneficiando-se de um processo prévio de proposição teórica. São três as categorias propostas para o trabalho “Eu comigo”, “Eu com o(s) outro(s)” e “Eu na organização”. Elas partem da visão entre o nível pessoal, passando para o relacionamento social e o reconhecimento do outro nos espaços de sociabilidade e chega ao nível da organização. Como a proposição teórica dessa dissertação é a idéia de uma inter-relação contínua entre o funcionamento das instituições e as qualidades e atitudes psicológicas dos indivíduos que interagem dentro dela, todas se iniciam no “eu” chegando às outras dimensões.

Na seqüência aparecem as análises dos resultados fruto das fases da pesquisa denominadas co-participação ou vivência organizacional e avaliação. Esse capítulo está dividido com a descrição das “Entrevistas de aproximação”, “Leituras da trajetória” e “Entrevistas finais”.

I - DELIMITANDO A PARTICIPAÇÃO: APROXIMAÇÕES A PARTIR DAS CORRENTES ELITISTAS BUROCRÁTICAS E PLURALISTAS

O conceito da participação não é consenso entre os teóricos da democracia. Entre os teóricos das ciências políticas, a participação recebe um destaque menor frente a outras temáticas como, por exemplo, Estado, arranjos governamentais e jogo institucional. Nas teorias políticas são usuais abordagens sobre o perigo da ampla participação popular nas decisões. Paterman (1997) aponta que os teóricos da ciência política, críticos à ampla participação, têm duas preocupações centrais:

Primeira, sua convicção de que as teorias dos seus predecessores mais antigos (os chamados teóricos clássicos), que acalentavam o ideal máximo da participação do povo, precisam de uma revisão drástica, quando não uma rejeição pura e simples. Segunda, uma preocupação com a estabilidade do sistema político e com as condições ou pré-requisitos necessários para assegurar tal estabilidade (p. 10).

De uma forma geral, pode-se aproximar essa afirmação de Paterman (1997) a um olhar desfavorável das formas de participação social. Na visão dos teóricos que compreendem dessa forma, a ampla participação tem dois perigos claros: primeiro, por levar a uma possível instabilidade no sistema. Segundo, afirmam que a participação sempre será um jogo político de elites (SCHUMPETER, 1984; DAHL, 1992, 1997; MOSCA, 1966). Esses dois elementos podem ser problematizados para a realidade de uma organização da Economia Solidária, uma vez que a instabilidade do sistema e o jogo de elites precisam ser evitados na busca por um sistema autogestionado.

Em contraponto, autores clássicos mostram que a ampla participação é positiva, principalmente pelos reflexos psicológicos dos participantes na busca do interesse coletivo ou do denominado bem comum (ROUSSEAU, 2004; MILL, 1964). Ou seja, sinteticamente, dividem-se esses autores em duas correntes, a primeira se denomina “elitismo burocrático” e a outra segunda, “pluralismo”.

O argumento fundamental da primeira corrente do pensamento sobre a participação, o “elitismo burocrático”, é a falta de racionalidade das grandes massas para a compreensão da complexidade dos assuntos públicos. Essa corrente preocupa-se com a análise dos sistemas

representativos porque a ampla participação pode ser dificultadora nas tomadas de decisões e na compreensão da objetividade que a gestão (público ou privada) demanda. A aplicação do conceito de racionalidade na esfera política, em tempos modernos, embasa uma convergência com a tese de um uso racional dos recursos econômicos, condicionando a atitude do indivíduo frente ao consumo, e transformando-o em um ser racional maximizador (cf. Cunha, in: SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003). Essa racionalidade política e econômica está associada ao pensamento de que os fins justificam os meios, marca da época moderna.

Os autores dessa corrente pregam que as elites são os atores principais na definição do que se pretende no interesse coletivo. A elite dita a racionalidade. Entendemos elite, como um grupo que sustenta o poder por diferentes instrumentos: econômicos, sociais, políticos, dentre outros. Portanto, o conceito de elite remete diretamente à idéia de dominação e de racionalidade, pois a administração, vista como um processo de determinação dos meios para atingir a finalidade organizacional, carece de coerência e consistência nas escolhas e decisões. Em organizações de trabalho cooperativo, isso será contestado pela necessidade de perturbar a subserviência e a sociabilidade privada.

O objetivo de estudar, nesta dissertação, os teóricos da corrente elitista burocrático é o de buscar fundamentos na teoria da racionalidade e da representatividade que estão associados ao conceito de burocracia. Uma das questões desta dissertação objetiva responder como os sistemas burocráticos podem conviver com a lógica da participação (justifica conhecer o que os autores dessa corrente defendem). Ao fazer isso, busca-se como referencial os instrumentos criticados pelos elitistas para repensar a lógica da participação e, conseqüentemente, das escolhas e decisões nas organizações da Economia Solidária, fugindo dos “perigos” da racionalidade instrumental e burocrática.

Propondo um novo caminho para além dos elitistas e de suas críticas, apresenta-se a teoria pluralista com o objetivo de conhecer elementos que permitam a participação de forma integral e articulada, fatores essenciais a um ambiente de trabalho cooperativo que se pretende autogestionado. O argumento fundamental dessa corrente está nos benefícios psicológicos da participação aos envolvidos no processo. A participação permite esse efeito, na medida em que assegura uma inter-relação contínua entre o funcionamento das instituições, as qualidades e as atitudes psicológicas dos indivíduos que interagem dentro delas. Para os pluralistas, o processo da compreensão da participação se dá pela dimensão da educação vinda com a experiência. A racionalidade ditada pelo sistema elitista impede dois direitos fundamentais da classe trabalhadora: conhecer melhor o que ela já conhece a partir da sua prática e conhecer o

que ainda não conhece (GADOTTI; FREIRE; GUIMARÃES, 2006). Com isso, as práticas políticas e elitizadas minam as investidas do processo educativo, mantendo o domínio dos oprimidos (ALVES, 1997, 2006). Para fins dessa dissertação, o conceito de educatividade está associado às diferentes dimensões da educação processada pela experiência. Isso é conseguido pela possibilidade de refletir sobre a realidade de si próprio. Como cita Freire (2007, p. 30) “quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e encontrar soluções”. Essa dimensão permite identificar o homem com a sua própria ação, fazendo-se “homem-história” (FREIRE, 2007, p. 31). Freire (2007) complementa:

Na medida em que os homens, dentro de sua sociedade, vão respondendo aos desafios do mundo, vão temporalizando os espaços geográficos e vão fazendo história pela sua própria atividade criadora (p. 33).

Assim, o homem para a compreensão do processo educativo somente pode entender ou explicar a si mesmo como um ser em relação com a realidade, seu tempo e espaço. Esta dimensão da realidade ocorre em constante diálogo e reconhecimento do outro.

Surge nesse contexto educativo, o salto da consciência intransitiva para outra, crítica. Como um compromisso que busca, dentre outros fatores, uma profundidade na análise dos problemas, reconhecer que a realidade é mutável, substituir situações ou explicações mágicas por princípios autênticos de causalidade, verificar ou testar descobertas, livrar-se de preconceitos, repelir posições quietistas, aceitar a delegação de autoridade e amar o diálogo nutrindo-se dele (cf. FREIRE, 2007).

O ambiente não lucrativo (no sentido capitalista) e apoiado por práticas cooperativas pode ser um terreno fértil para a sensibilização da formação de uma comunidade. As organizações, nesse contexto, podem ser vistas pelo benefício psicológico da convivência com os outros em diferentes esferas, pois propiciam espaços de interação.

Uma organização que busca a autogestão precisará de outros caminhos e lógicas que permitam espaços de reconhecimento mútuo. Muitas vezes, esses espaços estão associados à possibilidade da existência de momentos de diálogo, inclusive de conflitos. Ou seja, a organização autogestionada precisa buscar formas de participação plena (cf. PATERMAN, 1997). Nesses modelos, o exercício da autogestão questiona a desigualdade na distribuição de poder dentro da organização.

Explica-se as duas correntes analisadas a partir do ponto de vista de seus principais autores. Esta etapa é fundamental na construção do referencial teórico, pois aqui está a possibilidade de se buscar sentidos originários para a análise crítica da participação dentro de um ambiente de trabalho cooperativo, foco dessa dissertação. No contexto desse trabalho se optou por utilizar como guia o pensamento de Paterman (1997) e sua leitura dos autores que serão aqui trabalhados. Complementando a autora, analisa-se a obra dos autores em literatura disponível em língua portuguesa.

I.a - OS ELITISTAS BUROCRÁTICOS: TEORIA RESTRITA DA DEMOCRACIA

O argumento fundamental para os elitistas burocráticos está na falta de racionalidade das grandes massas para a complexidade dos assuntos públicos. Paralelo ao conceito de racionalidade na esfera política, fundamenta-se a idéia de uma racionalidade no uso dos recursos econômicos e, principalmente, na atitude do indivíduo frente ao consumo (cf. CUNHA, in: SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003). A modernização trouxe consigo a racionalidade instrumental, a qual se define pela relação meio-fim. Essa racionalidade se configura muito mais do que um meta-saber; ela se solidifica como uma forma de poder. Ou seja, pela organização de meios adequados para atingir determinados fins. A racionalidade econômica predominante dita as relações sociais a ela subjacentes. Deste modo, o crescimento, o progresso e o desenvolvimento são objetivos em si mesmos. Como consequência última, os saberes se enquadram, nesse contexto, como instrumentos. De acordo com esses princípios, preocupa-se mais com o resultado do que com o processo.

Em sociedades alienadas, utilizando um conceito de Freire (2007), os centros de decisão não são internos (endógenos) a esses sistemas, portanto o fim é o interesse de outrem. É o processo de imitação servil de uma cultura. Em outras palavras, a hegemonia da racionalidade econômica determina a servidão das sociedades menos desenvolvidas.

Esse princípio da racionalidade instrumental encontra críticas em autores como, por exemplo, os da denominada *Escola de Frankfurt*. Central na *Escola de Frankfurt* é também a crítica à sociedade industrial moderna constituída dentro desses princípios econômicos e políticos.

Os autores da corrente “elitista burocrática” pregam que as elites são os principais atores para a definição do que se pretende por interesse coletivo, ou seja, a elite dita a

racionalidade. Seria perigoso apontar a idéia de elite a um grupo quantitativamente menor, uma vez que para determinados assuntos o conceito quantitativo não é representativo de uma minoria (cf. YOUNG, 2006). Portanto, elite submete a idéia de dominação. Isso será contestado, uma vez que em organizações de trabalho cooperativo é necessário subverter essa ordem de subserviência e dominação que podem vir juntas com a liderança. Faz-se necessário uma delimitação ao conceito de liderança. Compreende-se que existe uma ligação entre a liderança e a performance organizacional. Como cita Fischer et al (2006, p. 793) “administração e liderança são tratadas ora como construtos distintos, ora como áreas de interseção”. Contudo, no contexto das organizações do trabalho cooperativo, a liderança deverá ser recondicionada a um processo temporário e sujeita à cassação, pois a autoridade reside na coletividade. Weber (2002) traz o conceito de liderança a partir de dois patamares: o primeiro, diz respeito à capacidade técnica e firma-se nos meandros da burocracia. Nesta dissertação, apresenta-se essa liderança como a burocrática. O segundo tipo de liderança está associado ao carisma (carismática). Por Weber (2002)

O carisma só conhece a determinação interna e a contenção interna. O seu portador toma a tarefa que lhe é adequada e exige obediência e um séquito em virtude de sua missão. Seu êxito é determinado pela capacidade de consegui-los. Sua pretensão carismática entra em colapso quando sua missão não é reconhecida por aqueles que, na sua opinião, deveriam segui-lo (p. 172).

Dessa forma, admite-se a existência das lideranças burocráticas e carismáticas no contexto das organizações da economia solidária. Contudo, a liderança não pode legitimar processos de dominação, nem muito menos de criação de elites, já que a autoridade nesses ambientes está na coletividade.

Mosca (1966) em sua teoria vislumbrava a condição de que sempre uma elite dominaria a maioria. O autor nesse ponto trabalha elite como um conceito de uma quantidade menor do que a maioria dominada. Em seu texto “A Classe Dirigente”, ele parte do pressuposto que a divisão entre classe - dirigente e dirigida - é natural. Mosca (1966) cita que:

A primeira, sempre menos numerosa, exerce todas as funções políticas, monopoliza o poder e goza das vantagens que o poder traz consigo, enquanto a segunda, mais numerosa, é dirigida e controlada pela primeira, de maneira ora mais ou menos legal, ora mais arbitrária e violenta, e supre aquela, pelo menos aparentemente com meios materiais de subsistência e com instrumental necessário à vitalidade do organismo político (p. 57).

Com essa fala, o teórico poderia ser associado como um conformado com a situação de dominação peculiar das sociedades mais ou, mesmo, menos desenvolvidas. Entretanto, Mosca (1966) aponta dois fatos políticos que são comumente noticiados e que legitimam a sua afirmação. O primeiro diz respeito à unidade do poder ou ao que ele denominou de “testa de ferro” (MOSCA, 1966, p. 52). No segundo, a pressão da população está focada sempre sob um determinado dirigente. Mesmo personificando seus exemplos em uma única pessoa, o autor reconhece que o poder só é sustentado pela presença de um grupo próximo ao “testa de ferro”. Aqui aparece o espaço para as elites ou as classes dirigentes. O autor constata que a minoria é dotada de uma série de características positivas que a maioria não poderia obter. Segundo ele, a minoria pode ser mais organizada, ágil, comprometida e exemplar. Exemplar, pois uma característica da minoria que chama atenção está no poder de influência que as pessoas que a formam têm sobre os demais.

Mosca (1966) realiza uma análise sobre exemplos históricos onde a minoria dominou sistemas políticos, tendo para essas análises a convergência da presença do poder econômico. Na visão do autor, esse poder se associava ao poder político para garantir a manutenção de seus estatutos – propriedade privada, garantia de lucro, dentre outros. Mosca (1966, p. 59) aponta que “em todos os países do mundo os outros meios de exercer influência social – publicidade pessoal, boa educação, treinamento especializado, alto postos na igreja, na administração pública e no exército – são sempre de mais fácil acesso aos ricos que aos pobres”.

Essa atitude pode ser justificada na teoria de Mosca (1966) já que a manutenção do poder entre as gerações da elite dominante é gerada como um ciclo de repetição. Para isso, o autor cita que é impossível testar o grau de domínio de uma pessoa para governar. Isso só pode ser feito pela demonstração prática ou pela vivência das pessoas no nível da decisão. Assim, Mosca (1966) acredita que a manutenção de uma elite no poder (hereditariedade) é um processo sadio e, por vezes, natural. Essa conclusão de Mosca (1966) permite aproximá-lo do que se configura nesse estudo como processo de educatividade, uma vez que aproximando as pessoas do nível de escolhas e decisões pode ocorrer uma dinâmica virtuosa para a participação. Dessa forma, é fundamental buscar uma inter-relação entre o funcionamento das instituições, as qualidades e atitudes psicológicas dos indivíduos que interagem em seu interior.

Esse autor foi trazido como um exemplo da corrente que não questiona o ideal da democracia, mas a participação dentro da fórmula “clássica” ou plural da teoria democrática. Nessa etapa do pensamento social, a participação, por vezes, era associada à democracia, mas também poderia ser usada pelas formas totalitárias de poder. Encontra-se prova disso no exemplo da república de *Weimar* que se maquiava com um alto grau de participação, porém acompanhada de relativo poder de intimidação, manipulação e coerção. Esse fato possibilitou o início de uns dos momentos mais sombrios da história mundial – a Alemanha Nazista.

Paterman (1997, p. 11), em suas análises sobre os teóricos elitistas burocráticos, aponta que “a visão ‘clássica’ do homem democrático constitui uma ilusão sem fundamento e que um aumento da participação política dos atuais não-participantes poderia abalar a estabilidade do sistema democrático, considerando-se a perspectiva de atitudes políticas”. Isso decorre do desinteresse pelos assuntos e pela atividade política. Essa transição é notada nas teorias de Gaetano Mosca, que foi explicitada, para a de Joseph Schumpeter (1984) que se apresenta na seqüência. Esse teórico se preocupa com a estabilidade do sistema democrático como elemento fundamental em sua teoria.

O objetivo de Schumpeter (1984) foi o entendimento e a comparação dos sistemas de governo (capitalismo, socialismo e democracia), pensando na questão de suas viabilidades econômica, social e política. Ele critica o socialismo na busca de uma teoria mais factível para a democracia. O economista pontua que, na visão dos socialistas, a democracia só será realizada em seu modelo de sociedade. Contudo, Schumpeter (1984) defende que a democracia é possível no contexto capitalista e esboça uma teoria para que isso ocorra.

Schumpeter (1984) parte de uma descrição do que ele chama de teoria clássica da democracia para uma crítica ao modelo atual e a partir daí cria sua teoria. Para isso descreve situações extremas, a partir de um modelo mental. Utiliza como exemplos, a caça a grupos minoritários pelo interesse da maioria manipulada ou o acordo das normas democráticas fato que ocorreu na inquisição e na Alemanha Nazista. Dessas experiências, surge uma questão central, “aprovaríamos nós uma Constituição democrática que produzisse tais resultados de preferência a uma não-democrática que evitasse?” (SCHUMPETER, 1984, p. 295). Essa questão cria base para a conceituação de democracia dentro do modelo clássico na análise Shumpteriana. Para o autor,

a democracia é um método político, isto é, um certo tipo de arranjo institucional para chegar a uma decisão política (legislativa ou administrativa) e, por isso mesmo, incapaz de ser um fim em si mesmo, sem

relação com as decisões que produzirá em determinadas condições históricas (pp. 295-296).

Nessa definição se descarta a idéia da democracia ser uma teoria de meios e fins. Essa mesma conclusão é esboçada por Max Weber (1982, 2002), ao colocar em questão a teoria de meios e fins da política e por em cheque a ética da convicção dos agentes políticos. Weber (1982) aponta que “o resultado final da atividade política raramente corresponde à intenção original do agente” (p. 108). Pode-se associar essa intenção original como sendo a ética da convicção. Assim, toda atividade humana está associada, não exclusivamente, à ética da responsabilidade ou à ética da convicção. A democracia deve ter um valor extrínseco dissociada de quaisquer ideais. Apesar de Schumpeter (1984) conceituar dessa forma, é defensor da democracia como sistema que distingue a civilização da barbárie.

Para fundamentar a defesa de sua tese, Schumpeter (1984) questiona a democracia como a idéia do governo do povo, principalmente pelo o que o mesmo denomina de *‘modus operandis de qualquer governo’*. A partir dessa fundamentação, o autor lança a questão que se acredita ser uma problemática central em sua obra: “de que maneira será tecnicamente possível ao povo governar?” (SCHUMPETER, 1984, p. 299). A resposta aponta que o povo nunca governa, mas pode delegar ou definir quem governará. Dessa resposta surge a conceituação central na obra de Schumpeter (1984, p. 328) visto que “o método democrático é um sistema institucional, para a tomada de decisões políticas, no qual o indivíduo adquire o poder de decidir mediante uma luta competitiva pelo voto do eleitor”.

A partir dessa conceituação pode-se analisar que o método democrático tem como característica central a necessidade da competição entre os projetos políticos e qualquer pessoa é livre para entrar nessa competição. O uso da palavra “competição” aqui e na teoria de Schumpeter não foi por acaso. O autor compara a competição por voto ao processo do mercado onde os eleitores, comparados aos consumidores, escolhem os projetos políticos, ou os produtos. Por analogia, esses produtos oferecidos pelos vendedores são os políticos.

Na teoria schumpeteriana, o cidadão tem como direito fundamental o voto nos líderes e a discussão. A partir do que Schumpeter (1984) denomina de teoria da liderança competitiva não cabe ao povo iniciativas de controle, já que o próprio conceito de liderança leva em consideração a confiança e o respeito à vontade do líder. Nas palavras do teórico, cabe ao método democrático diminuir as pressões sobre o líder.

Como ensina Paterman (1997), a participação na teoria de Schumpeter não tem papel central ou especial. De acordo com essa autora, “tudo que se pode dizer é que o número suficiente de cidadãos participa para manter a máquina eleitoral – os arranjos institucionais – funcionando de modo satisfatório” (PATERMAN, 1997, p. 14). Dessa forma, o número de líderes deve ser reduzido e esses devem ser racionais o suficiente para ter iniciativas e tomar decisões.

Schumpeter e Mosca são convergentes na idéia da liderança de setores minoritários – elites - em relação à maioria. Com base nesse conceito de elites, Schumpeter (1984) acredita que a função da maioria está na escolha de qual delas governará. Esse fato se dá porque ao participar de assuntos políticos, o cidadão não consegue desenvolver sua racionalidade e beira à “infantilidade” em seus argumentos. O único setor digno de ser ouvido, nesse contexto de irracionalidade, é a elite, que consegue ir além e pensar a respeito dos destinos coletivos.

Para Dahl (1992) as democracias modernas são aproximações ao conceito clássico de democracia. Ou seja, não existe uma teoria clássica da democracia, mas teorias da democracia. No modelo dessas teorias é necessário o exercício da igualdade e da soberania coletiva, além da capacidade e recursos institucionais para governar. Essa tese presente em sua obra parte do pressuposto das transformações modernas na esfera democrática. Uma primeira transformação leva em consideração a prática do governo de poucos até a idéia e a prática do governo de muitos. Por sua vez, uma segunda transformação democrática deu origem a inúmeras instituições políticas. Dahl (1992, p. 10) nesse sentido completa “quando hoje falamos de ‘democracia’ estamos acostumados a referirmos a este novo conglomerado de instituições”. Essa é uma constatação muito próxima à conceituação de democracia trazida por Schumpeter (1984). A segunda transformação, segundo o autor, levou ao surgimento da república, da representação e da lógica da igualdade.

Segundo Dahl (1997), o que diferencia o modelo atual de democracia do clássico, é a ampliação da competição e da participação política, como fruto da lógica da igualdade. Visando responder às questões dessa ampliação, o autor propõe o conceito de poliarquia.

As poliarquias podem ser pensadas então como regimes relativamente (mas incompletamente) democratizados, ou, em outros termos, as poliarquias são regimes que foram substancialmente popularizados e liberalizados, isto é, fortemente inclusivos e amplamente abertos à contestação pública (p. 31).

Para chegar a essa conceituação, Dahl (1997) propõe uma esquematização passando por quatro estágios que surgem a partir das variáveis, liberalização (contestação pública) e inclusividade (participação).

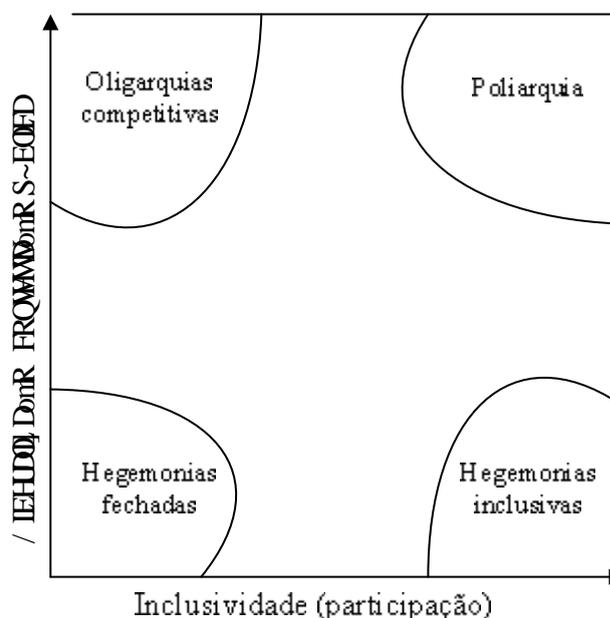


Figura 1 – Liberalização, inclusividade e democratização.

Fonte: (Poliarquia, 1997)

Para Dahl, as variáveis acima são o alicerce para a existência de um regime onde existe a concorrência de grupos para o acesso ao poder. Contudo, mesmo com esses direitos sendo necessários para um sistema democrático, Dahl considera também o direito de omitir-se como legítimo. Com a explicação desses conceitos, o autor passa a descrever condições onde essas variáveis atuam de forma diferenciada. Por exemplo, com a idéia de mais inclusividade e menos contestação, pode-se dizer que acontece um regime autoritário beirando a coerção física.

Por outro lado, uma maior inclusividade e contestação dependerá do nível de desenvolvimento socioeconômico e do desenvolvimento político da sociedade. Dahl (1997, pp. 84-85) aponta que “o analfabetismo, a pobreza, uma classe média pequena e uma cultura política autoritária” são pré-requisitos para um cenário de baixa competição política ou uma poliarquia.

Como ensina Paterman (1997), a partir de sua análise da teoria de Dahl, a participação do homem comum acarreta em perigos para a estabilidade do sistema. Esse perigo está associado à incapacidade do homem comum em discernir decisões na área política. Essa conclusão aproxima a teoria da racionalidade do homem comum de Dahl com a de Schumpeter. Contudo, como se verá, essa teoria se distancia dos denominados pluralistas, já que não compreende a dimensão e o exercício da experiência da participação ou de sua educatividade.

A questão dessa dissertação, de como os trabalhadores das Organizações da Economia Solidária participam do processo de escolhas e decisões em um sistema coletivo e cooperativo de trabalho, submete-se diretamente às questões apresentadas pelos autores da corrente elitista burocrática, pois os mesmos se preocupam em responder como os sistemas burocráticos ou o jogo institucional pode conviver com a lógica da participação.

Propondo um novo caminho para além dos elitistas e de suas críticas, apresenta-se a teoria pluralista da participação com o objetivo de conhecer elementos que somados aos aspectos criticados pelos elitistas burocráticos, permitem alargar o conceito de participação ao apresentar uma visão mais integradora e articulada.

I.b - OS PLURALISTAS: OS TEÓRICOS DA AMPLA PARTICIPAÇÃO

Schumpeter (1984), ao construir sua teoria da democracia, o fez como crítica a três autores: Jean Jacques Rousseau (1712 - 1778), James Mill (1773 - 1836) e Jeremy Bentham (1748 - 1832). Segundo Schumpeter (1984, p. 303), esses seriam os autores clássicos da democracia, pois definem que “o método democrático é o arranjo institucional para se chegar a certas decisões políticas que realizam o bem comum, cabendo ao próprio povo decidir, através da eleição de indivíduos que se reúnem para cumprir-lhe a vontade”.

Duas críticas são centrais nessa reflexão, já que primeiramente, de acordo com o economista, essa teoria seria irrealista, pois exige dos cidadãos um nível de racionalidade inaplicável. Outro ponto de crítica é a incompreensão do conceito de liderança. Estas críticas apresentadas estão fundamentadas como pontos de convergência para as teorias de Schumpeter, Mosca e Dahl, apresentados anteriormente.

O primeiro autor analisado pode ser considerado o teórico da participação, Jean Jacques Rosseau. Isso é constatado pela utilização desse autor como crítica para Schumpeter

(1984) e como apoio para Paterman (1997). Rousseau (2004) acredita que existe um problema fundamental que deverá ser resolvido para que se chegue ao contrato social. O autor enuncia essa problemática como o desafio de se “achar uma forma de sociedade que defenda e proteja com toda a força comum a pessoa e os bens de cada sócio, e pela qual, unindo-se cada um a todos, não obedeça, todavia senão a si mesmo e fique tão livre como antes” (ROUSSEAU, 2004, p. 31). Ensina que “cada um, enfim, dando-se a todos a ninguém se dá”.

Paterman (1997) enxerga a teoria de Rousseau como apoiada

... na participação individual de cada cidadão no processo político de tomada de decisões, e, em sua teoria (na de Rousseau), a participação é bem mais do que um complemento protetor de uma série de arranjos institucionais: ela também provoca um efeito psicológico sobre os que participam, assegurando uma inter-relação contínua entre o funcionamento das instituições e as qualidades e atitudes psicológicas dos indivíduos que interagem dentro delas. (p. 35).

Rousseau (2004) trabalha o conceito de soberano, ou corpo político, como uma entidade onde todos tomam parte para a definição das leis que guiarão os interesses coletivos. Na construção desse conceito, o autor aponta que os interesses particulares ou individuais não deixam de existir na presença do soberano, mas o interesse coletivo prevalece na relação entre as pessoas para formação dos direitos coletivos. Rousseau (2004, p. 35) aponta que “o que o homem perde pelo contrato social é a liberdade natural e um direito sem limites a tudo que o tenta e pode atingir; ganha a liberdade civil e a propriedade de tudo que possui”.

Assim, o soberano garante por convenção, o não abuso da força e da desigualdade física pela igualdade moral e legítima. Surge desse conceito, a idéia de soberania que é, segundo o autor, inalienável e indivisível. Uma leitura desse conceito de soberania permite dizer que cabem às leis, e não aos homens, governar. Ou seja, os cidadãos serão governados pela lógica político-administrativa que os mesmos criaram. Weber (1982, 2002) ofereceu críticas e caminhos para o conceito de soberania como exercício da vontade geral. Para este sociólogo, o caminho para o exercício da soberania seria por meio da burocratização da democracia. Ou seja, era necessário entregar para pessoas especializadas a administração dos caminhos do Estado, substituindo os funcionários políticos e mandatários por outros remunerados de carreira.

Ao criar as condições citadas, Rousseau (2004) pensava em uma sociedade de pequenos camponeses e em condições econômicas paritárias. Ou seja, em sua teoria

apregoava a paridade econômica como condição essencial a um sistema participativo. Nesse sentido, Rousseau (2004, p. 27) explica que “renunciar a própria liberdade é renunciar a qualidade de homem”, ou seja, nenhum homem para sobreviver deverá usar do artifício de se auto-vender.

Assim, garantida essa condição de suprimento das necessidades básicas, os cidadãos poderiam entrar na esfera política do soberano em pé de igualdade e independência. Isso garante que não exista predominância de um indivíduo em detrimento de outros. Nesse sentido, Rousseau (2004) levanta as seguintes questões:

Porque é sempre certa a vontade geral? Por que querem todos constantemente sua própria dita senão porque não há ninguém que se não aproprie a expressão de cada um, e que votando para todos se não lembre de si mesmo? (p. 43).

Para essa resposta vislumbra-se uma condição onde a igualdade - econômica e política - é compartilhada. O resultado disso é que a vontade geral nunca pode errar. Como o próprio Rousseau (2004) afirma, a vontade geral pode ser iludida, mas não corrompida. Essa ilusão pode ser criada pela presença de grupos reunidos ao invés de indivíduos, já que os grupos tendem a defender seus interesses particulares com mais força. A solução oferecida para a formação de grupos é a criação de condições para que diversos grupos atuem na arena política.

Outro ponto na teoria do contrato social, no qual pode-se afirmar que configura-se numa resposta para os itens acima, é a liberdade. Garantida essa condição, existe um outro aspecto que se deve valorizar na busca das respostas, e também associada à liberdade. Vê-se a liberdade, no contexto da teoria de Rousseau (2004), intrinsecamente associada ao controle. Ou seja, a liberdade na participação garante ao indivíduo uma sensação de controle de seus rumos de vida e com clara condução de seus destinos. Essa liberdade garante o controle dos governantes, pois caso exista um descompasso na ação ao que foi previamente decidido pela vontade geral, os cidadãos tomarão as rédeas do seu processo de vida e forçarão os líderes a ir na direção escolhida. Essa visão de Rousseau pode ser considerada como um contraponto aos elitistas burocráticos, principalmente em relação à teoria da liderança, que legitima a ação dos líderes, pois esses detêm direitos de ação ilimitados (SCHUMPETER, 1984). O conceito de liderança apresentado anteriormente contempla esse aspecto, uma vez que em organizações da

economia solidária, a liderança deverá ser condicionada a um processo temporário e sujeito à cassação, pois a autoridade reside na coletividade.

Paterman (1997, p. 40) aponta que, dentro da visão rousseauiana, “a participação pode aumentar o valor da liberdade para o indivíduo, capacitando-o a ser (e permanecer) seu próprio senhor”. Esse aspecto dialoga com o conceito de educatividade apresentado anteriormente, na medida em que esse conceito possibilita a identificação do homem com sua própria ação, fazendo-se homem-história (cf. FREIRE, 2007). Segundo essa visão, no exercício de responder às demandas de seu tempo e espaço, os homens podem se entender e explicar a si mesmos como seres em relação com a realidade.

Estudos contemporâneos têm se utilizado da teoria contratualista de Rousseau para a análise da sociedade e das instituições estatais. É o caso de Baquero et al (2005), dentre outros, que analisaram o caso do Orçamento Participativo de Porto Alegre. Nesse estudo, demonstram que pela falta de um contrato social instaurasse um círculo vicioso de desconfiança, desmotivando a participação, conforme figura a seguir. O estudo localiza no pagamento de impostos a problemática para a compreensão da não participação.

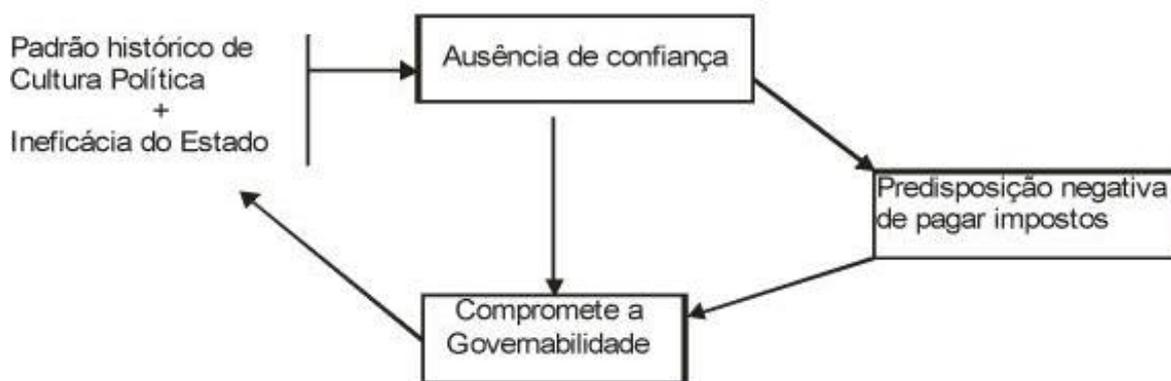


Figura 2 - Círculo vicioso da ausência do Contrato Social

Fonte: (Opinião Pública, Mar. 2005).

Por outro lado, a experiência do Orçamento Participativo, sustentam os autores, teria “a compreensão do significado do pagamento de impostos para a resolução dos problemas sociais e a predisposição, não só atitudinal, mas também comportamental, em cumprir esta obrigação” (BAQUERO et al., 2005, p. 98). A solução pode ser encontrada na figura a seguir:

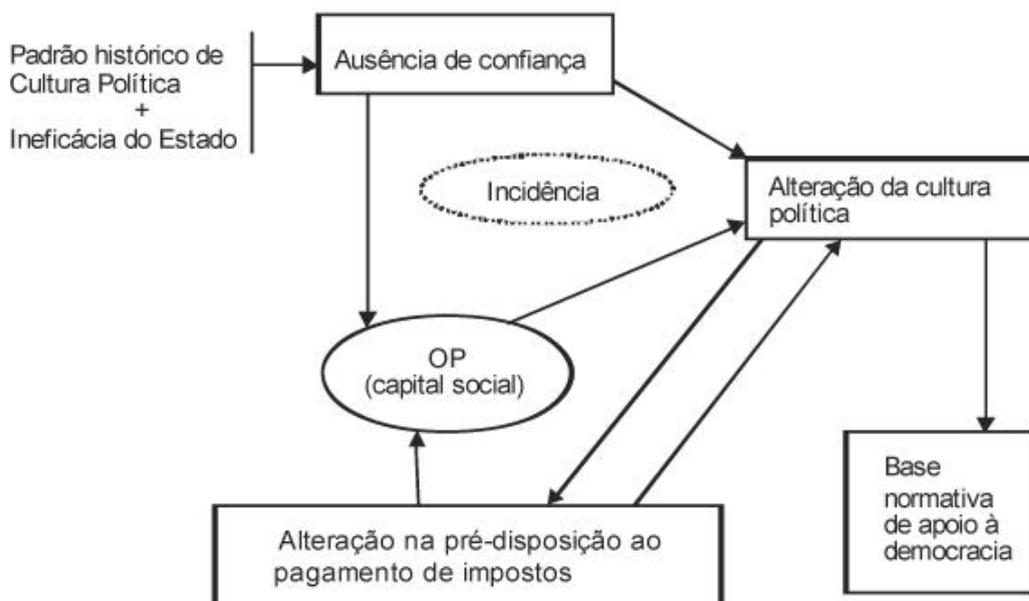


Figura 3 - Círculo virtuoso da legitimidade política

Fonte: (Opinião Pública, Mar 2005).

O campo “incidência”, que aparece na figura, pode ser tido como um mecanismo de fiscalização das instituições e de seus governantes, no caso analisado: o Orçamento Participativo.

Demonstrou-se, pelas reflexões apresentadas na dissertação, que a ampla participação para Rousseau (2004) depende das características individuais que de certa forma são garantidas pelo jogo institucional. O cidadão deve ter condições mínimas de subsistência para evitar abusos, o que garantirá uma equidade econômica. Por outro lado, o mesmo deve ter liberdade para participar e, somente por meio dessa experiência poderá apropriar-se do real sentido da participação. O sentido de educatividade também encontra-se nessa conceituação.

Paterman (1997) conclui, de tudo que apontou-se até o momento dentro da teoria de Rousseau, que

... mais importante é a experiência da participação na própria tomada de decisões e a complexa totalidade de resultados a que parece conduzir, tanto para o indivíduo quanto para o sistema político como um todo; tal experiência integra o indivíduo a sua sociedade e constitui o instrumental para transformá-la numa verdadeira comunidade (p. 42).

A teoria de Paterman (1997) se aproxima ao conceito de educatividade citado anteriormente, na medida em que a visão processual da experiência rompe com a lógica instrumentalista. Esse é um aspecto fundamental para ser aqui compreendido, pois a visão processual incorpora a pessoa, ou a esfera individual, em sua comunidade, esfera coletiva trazendo ao processo participativo uma visão integral e articulada.

O segundo autor utilizado por Paterman (1997) é o filósofo e economista, inglês John Stuart Mill (1806 – 1873), filho de James Mill, um dos autores criticados por Schumpeter (1984). Ambos, pai e filho, são influentes pensadores liberais do século. Como seu pai, Mill foi também um defensor do utilitarismo. Essa teoria pensa o indivíduo como expressão da utilidade, da satisfação, do prazer, da felicidade e do desejo de realização. Nessa doutrina, o “correto” está nas ações que tragam, quantitativamente maior felicidade e prazer aos indivíduos. O salto da teoria de Mill (1964), em relação a Rousseau (2004), é a consideração do *locus*: ao invés da cidade-estado de proprietário camponeses, um sistema democrático moderno.

No início de sua obra “Considerações sobre o governo representativo”, Mill (1964) divide os governos em duas formas. Uma é mais prática, e considera o jogo de meios e fins. Nesse formato, assimila-se a idéia da forma de governo como modelo para a execução dos objetivos humanos. “Conforme esse modelo, o governo é um problema, que se terá de resolver como qualquer outro assunto de negócio” (p. 05). A outra forma considera o governo como resultado espontâneo e fruto da relação natural de vida em sociedade.

Absurdo, segundo Mill (1964), seria pensar que essas duas condições se encontram no formato puro na vivência cotidiana. Assim, o autor acredita que, sozinhos, os homens não podem alterar os rumos das decisões institucionais tomadas anteriormente. As instituições são organismos freqüentemente analisados por Mill (1964). Para ele, essas entidades não podem ser consideradas uniformes e nem formas vivas. Como alerta Mill (1964, p. 07) “as instituições políticas são obras dos homens, devendo a origem e existência inteira à vontade humana”. Uma outra consideração é que essas instituições são incapazes de agir por si mesmas. Aqui aparece a primeira importância da participação para Mill (1964), que diz respeito à escolha do caminho a ser tomado pelas instituições.

Mill (1964), complementando esse sentido, acredita que as instituições, assim como o governo, têm uma função de educatividade, no sentido mais amplo do termo. Como aparece no trecho abaixo:

Quando se abre o caminho à uma instituição ou grupo de instituições, por meio das opiniões, gostos e hábitos do povo, a este se induz mais facilmente a aceitá-las, mas aprenderá com maior rapidez e ficará, desde o início, mais inclinado a por em prática o que se exige dele, não só para a preservação das instituições como também para induzi-lo a ação tal que torne capazes de produzir melhores resultados (p. 11).

Dessa leitura, percebe-se que a educatividade para a participação só é obtida com experiências de participação. Pode-se, a partir disso, apontar que a participação tem um critério de auto-sustentabilidade, à medida que ela gera um círculo virtuoso fomentando a continuidade da participação. Assim Mill, citado por Paterman (1997, p. 44), “vê a possibilidade de um tipo de caráter ‘ativo’, de espírito público, no contexto de instituições populares, participativas”. Ou seja, tanto para Rousseau (2004) quanto para Mill (1964), o caráter psicológico e das qualidades dos cidadãos estão inter-relacionados ao funcionamento das instituições, como condição de análise essencial para se pensar em sistemas participativos. Esse aspecto alimenta uma nova discussão no contexto da participação, já que pressupõe os aspectos associados subjetivamente dos diferentes atores envolvidos no processo.

Para a filosofia, subjetividade significa "caráter de todos os fenômenos psíquicos, enquanto fenômenos de consciência, que o sujeito relaciona consigo mesmo e chama de meus" (ABBAGNANO, 2000, p. 922). Ou seja, esse termo remete para aquilo que é próprio do sujeito (singular).

Com bases similares ao conceito anterior, Reys (2003) apresenta

... a subjetividade social como um sistema complexo exhibe formas de organização igualmente complexas, ligadas aos diferentes processos de institucionalização e ação dos sujeitos nos diferentes espaços da vida social, dentro dos quais se articulam elementos de sentido procedentes de outros espaços sociais (p. 203).

Dessa forma, o nível social e o individual ocorrem em relação simultânea e complementar. Essa subjetividade não é factível sem o relacionamento, ou a operação, entre diferentes pessoas, ou diferentes singularidades. Assim, pensar a subjetividade impõe o exercício de enxergar a indissociabilidade entre o individual e o coletivo. Subjetividade no contexto dessa dissertação está delimitado pelo movimento de entender a si próprio a partir do

relacionamento com o outro (intersubjetividade). Nesse contexto duas categorias são fundantes da subjetividade: tempo e espaço.

Ao termo subjetividade não cabe uma conceituação delimitada e finalística, pois condiciona a visualização de uma única pessoa, individualizada. Nas teorias organizacionais, tradicionalmente, a subjetividade e a objetividade são delimitadas como prescrição de algumas possibilidades. Essa visão teórico-metodológica está respaldada em tipos ideais sendo necessária a mediação e equilíbrio dessas dimensões (objetividade e subjetividade) nos estudos organizacionais, ao invés de dicotomicamente eleger uma perspectiva (cf. LEAL, 2007).

O objetivo de apresentar os teóricos da corrente pluralista foi o de demonstrar que a teoria da ampla participação está associada ao processo de educatividade. Nessa visão, a participação assegura uma inter-relação contínua entre o funcionamento das instituições e as qualidades e atitudes psicológicas dos indivíduos que interagem dentro delas.

O ambiente de trabalho pode ser de educatividade, para fomentar o círculo virtuoso da participação. Todavia, esse ambiente de educatividade sofre com as pressões advindas da objetividade, fruto da divisão interna do trabalho que uma organização pode sofrer. Assim, conforme cita Cimbalista (2007), estudando a subjetividade de trabalhadores em linhas de montagem automotivas:

O 'como' os sujeitos se relacionam com regras e formas sociais, vendo-se obrigados a cumpri-las e, ao mesmo tempo, reconhecer que estão ligados à essa obrigação, caracteriza os processos de subjetivação, que podem ser compreendidos a partir da análise da maneira como o indivíduo se relaciona com o regime de verdades próprio a cada período, ou seja, a forma como o conjunto de regras que define a sociedade é experiência do individual e coletivamente, objetiva e subjetivamente (p. 05).

Assim, elementos como o significado do trabalho e os processos institucionais impõem a ação no ambiente de trabalho, dotando de significado a participação. O ambiente lucrativo, por sua racionalidade, mina as investidas da cidadania ou da *activae civitatis*. Contudo, o ambiente não lucrativo (no sentido capitalista) pode ser um terreno fértil para a sensibilização na formação de uma comunidade, desde que apoiado por práticas autogestionadas.

Pensar formas organizacionais dentro da economia solidária é um desafio para os estudos organizacionais e para a gestão de pessoas, uma vez que essa realidade subsiste junto aos sistemas capitalistas, mas não pode ser submissa a esses modelos.

II - TRABALHO, RACIONALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Este capítulo busca compreender elementos que são fundamentais na visão contemporânea sobre as organizações e sobre o trabalho. Inicialmente, debate-se o significado do trabalho, que é um elemento central dentro da sociedade contemporânea e importante dentro das organizações da economia solidária. Segundo Castel (1998), a transformação do trabalho, em atividade assalariada significou, dentre outras coisas, a separação entre o trabalho e o seu produto. Ou seja, entre as forças de trabalho subjetivas e as condições objetivas de trabalho. O processo de individualização, incrustado na lógica do assalariamento, é anterior à falência das empresas e se dá como movimento do capital com o objetivo de alienação¹ dos trabalhadores. Essa alienação cala as mobilizações em grupo e mina investidas reivindicatórias por parte dos trabalhadores (cf. SILVA, 2007). Essa raiz individualizante está associada à transformação do trabalho como fonte de identidade na vida das pessoas (cf. Arendt, 2005).

O termo “trabalho” designa um exercício ou aplicação de energia física e tem sua raiz na palavra grega “*tripalium*”². Esta palavra denominava um instrumento romano de tortura. Era um instrumento composto por três paus com pontas que, originalmente, os agricultores batiam nos trigos para esfiapá-los. A realidade do trabalho reflete essa raiz semântica, pois esta atividade não é uma atividade naturalmente realizada pelo ser humano. Entretanto, depois de um longo processo social e histórico, o trabalho se “naturalizou” ao ponto de ser o centro da identidade na vida das pessoas. Este é um fenômeno advindo da modernidade, na qual predomina a racionalidade (razão), em detrimento do misticismo – relação vertical - homem x Deus, e o naturalismo - homem x natureza. Sua gênese coincide com o final do século XVIII até o início da industrialização, fase denominada como “sociedade pré-industrial”. Este período é o berço do modelo organizacional que influencia toda a sociedade (cf. COOPER & BURREL, 2006). Por um lado, este início organizacional possibilitou grandiosos feitos e

¹ Alienação é um conceito central para o jovem Marx, pois para Fromm (1970) esse conceito está associado ao afastamento do homem da natureza ignorando num primeiro momento a idéia de trabalho. Contudo, o conceito alienação está sendo utilizado aqui numa relação que começa com o trabalho e volta ao estranhamento do homem com a natureza.

² Trabalho: s. m. Exercício, aplicação de energia física em algum serviço, numa profissão, ocupação, mister, ofício, labuta, labutação, esforço; esmero, cuidado, dedicação, feitura de uma obra; a própria obra já executada; livro, compêndio; escultura, pintura; aflição, sofrimento; parto. Lat. *tripalium*, instrumento feito em três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro no qual batiam os agricultores o trigo, as espigas de milho, o linho para rasgá-los, esfiapá-los. Passou depois ao sentido moral de sofrimento que ainda existe em trabalho. (BUENO, 1967, p. 4020)

progressos. Promoveu na mesma proporção exploração dos trabalhadores, principalmente nas organizações com fins lucrativos.

Essa exploração foi abordada por Castel (1998), que explica o processo de “amansamento” dos trabalhadores para o trabalho, através da “modernidade liberal”. Este período, entre outros aspectos, esteve relacionado ao processo de docilização do trabalhador para o trabalho, como conseqüência, principalmente, das reformas protestantes e das transformações do trabalho e das cidades ocorridas nos séculos anteriores. Como Castel (1998, p. 226) ensina, existiu “uma transformação da concepção do trabalho, que não é mais só um dever que responde às exigências religiosas, morais ou mesmo econômicas”.

Além do processo religioso, o longo esforço para a docilização ao trabalho foi conseguido pela dominação do capital sobre o trabalho, ou a partir da racionalidade imposta pelo capital. As rotinas opressivas das oficinas e o assalariamento se enquadram, nesse processo, como instrumentos para essa dependência do trabalho em relação ao capital. Isso pode ser constatado na situação última da construção de corpos dóceis, cooptados e convencidos desde a gestão do tempo e controle dos movimentos até a noção de temporalidade (SOLERO et al., 2006). Isto não é um processo natural, e a coerção aparece como fundamento da sociedade moderna e da civilização. A civilização se dá como fruto da coerção (cf. FREUD, 2002).

As organizações humanas, como partícipes da formação social, entram nesse processo do mesmo ponto de vista da formação do Estado e das outras instituições a elas associadas (cf. MOTTA, 1991). A lógica organizacional surgiu associada com a civilização, logo com a coerção, associada à fragmentação das atividades e à dominação das massas. Esta coerção foi objeto de análise da corrente psicanalítica freudiana. Para Freud, citado por Motta (1991, p. 06) o homem é um ser que deseja “e que na relação social aprende a manifestar de forma diversa da pura expressão de seu desejo”. Como o mesmo Motta (1991) ensina,

Implícita na teia de poder está a malha fina da luta pelo reconhecimento, já que a consciência de si nasce basicamente do desejo, e, mais especificamente, do desejo de ser desejado, isto é, do desejo de reconhecimento (p. 07)

Nesta relação, a presença do outro é um aspecto importante para a construção do imaginário de unidade. Essa é a instância chamada de Ego por Freud. Portanto, as

organizações podem ser olhadas pelo viés de um benefício psicológico - pela possibilidade da convivência com os outros em diferentes esferas: social – uma vez que propicia espaços de interação - comunicacional e política. Assim, pode-se associar que, ao inserir o ser humano como centro das relações econômicas e sociais, a economia solidária possibilita a ruptura com essa tradição coercitiva e dominadora. Nesta proposta, o olhar para as organizações da economia solidária adotará outra linguagem, que afaste essas práticas de instrumentalização e racionalização.

Olhando para as imagens mentais trazidas pelo conceito de organizações, Morgan (1996) as associa, por meio de metáfora, a diversos fatores e em diversos formatos. Centrará-se nesta dissertação na primeira metáfora, quando o autor compara as organizações com máquinas. Acredita-se que essa é a mais forte de todas as imagens que uma organização assume, principalmente as organizações no modelo taylorista/fordista³. Nestas, a rotina e os processos de trabalho podem assumir aspectos fortemente mecanicistas, ocorrendo uma divisão entre o pensamento do trabalho (*staff*) e a produção (linha). Na essência, essa metáfora parte da esperança de que as organizações sejam confiáveis e previsíveis. A gênese deste pensamento está associada à teoria econômica da divisão do trabalho, partindo de premissas da organização hierárquica e burocrática militar. Dentro desta imagem, segundo Morgan (1996, p. 289), parte-se do pressuposto que “sistemas mecanizados operam mais eficientemente quando há bastante ofertas de partes padronizadas, facilmente desenhadas e substituíveis”. Ou seja, o aspecto humano se insere nesse contexto como parte do processo de produção. Contudo, apesar dessas forças desumanizadoras, os trabalhadores unidos conseguiram por meio das lutas laborais, em diferentes momentos históricos, incorporar elementos de garantia de vida ou de desmercantilização.

Esse sistema mecanizado e hierárquico, simulado por essa metáfora, é o berço das chamadas Teoria Clássica e Teoria Científica da Administração, nas quais segundo Morgan (1996, p. 27), a crença básica é de que a “administração seja um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle”. Nestes princípios, as organizações deixam de ser formas de instrumentalização do processo de trabalho e passam a ter um fim em si mesmas.

³ O sistema fordista se aproveitou do modelo taylorista na fragmentação das atividades e “revelou a dicotomia do papel do trabalhador no sistema produtivo, ora como fator de produção, ora responsável pela realização da produção através do consumo” (Juvenal, 2006, p. 125)

A partir disso, constata-se que, tradicionalmente, a organização burocratizada preza pelas normas. Por sua vez, a impessoalidade destas normas transforma um padrão descritivo de critérios e relações em um novo padrão prescritivo. Nesta relação, não há espaço para a informalidade e, muito menos, para o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando-se o elemento humano na organização.

Essa lógica da organização burocrática vem ao encontro de um modelo de racionalidade que segue um princípio onde os fins justificam os meios. Essa foi a marca de uma sociedade centrada no modelo industrial. A indústria é um objeto privilegiado de estudo, uma vez que retrata toda a opção de desenvolvimento econômico e de um sonho de modernidade. Ela traz a dimensão de uma racionalidade dos recursos para atingir as metas da produção e da comercialização. Como cita Parra (2002)

os princípios de eficiência, produtividade, calculabilidade, padronização, o controle do tempo, a divisão sócio-técnico do trabalho, as profissões, o sistema educacional e vocacional, as burocracias estatais, os modelos de gestão e mesmo as cidades modernas, todos esses elementos partilham com a indústria capitalista certos pressupostos ordenadores da vida social (pág. 54).

A burocracia pode ser associada a esse modo lógico de vida, trazido pela racionalidade instrumental. Isto é ensinado por seu analista mais famoso, Max Weber. A racionalização, conceito constantemente presente em sua teoria, parte da idéia negativa de que os elementos espontâneos do pensamento são deslocados para outros determinados por uma elite pensante. Por outro lado, esta racionalização é importante para gerar um grau sistemático de coerência e consistência. Esses dois elementos presentes na racionalização explicam a utilização de tal lógica na sociedade industrial. Negativamente, a racionalidade dos poderosos passa a ser o fim de toda ação social centrada na consistência e coerência dessa vontade.

Este processo de racionalização, dentre outros aspectos, tem como conseqüência o desencantamento do mundo. Weber usou esse conceito de desencantamento como uma metáfora. Em suma, para Pierucci (2005), o termo significa a perda de sentido dentro da sociedade ocidental e de seus processos de institucionalização que ocorrem em duas instâncias: uma religiosa, no sentido de uma “desmagificação” e, outra, científica no sentido de “deseticização” (cf. NOBRE, 2003), pela transformação do mundo em mera relação causal.

Esse processo de racionalização, e conseqüentemente do desencantamento, não é um processo estável na história. As estruturas institucionais da sociedade podem, dessa forma, se

mostrar inadequadas para controlar o estado de pressões e conflitos da vida cotidiana. O “carisma” foi um caminho proposto por Weber (1998, 2002) para caracterizar o líder auto-indicado, seguido pelos que estão em “des”graça por acreditarem ser ele extraordinariamente dotado. Pode-se dizer que, para esse sociólogo, existe um constante estado de tensão entre o carisma e a burocracia. Há que se destacar que na economia solidária esse estado de tensão ganha intensidade, uma vez que o elemento da coerção deixa (ou deveria deixar) de existir. Nesse sentido, nas organizações da economia solidária espera-se a criação de estratégias de incentivo às lideranças carismáticas como contraponto à liderança burocrática.

A liderança pode ser um elemento agregador de pessoas dentro das organizações da economia solidária, contudo pode acontecer de ser fragmentador. Em outras palavras, na realidade cotidiana busca-se formas identitárias de unir a todos participantes numa única classe, conforme conceitua Singer (2002) ao tratar da economia solidária. Nessa esperança, aspectos culturais precisam revelar caminhos para a integração, rompendo com visões predominantemente econômicas.

A idéia central, para alguns autores marxistas, é a de que as relações sociais se estabelecem por meio da produção social e, sendo assim, as relações econômicas prevalecem sobre as outras relações sociais. Como opção a essa linha marxista, encontram-se os autores denominados weberianos, com a compreensão de que as relações sociais se estabelecem por meio da denominada ação social.

Acreditando que as relações se estabelecem sobre a produção – visão marxista - aponta-se a economia como ciência predominante das explicações sociais. Aqui abre-se a lacuna para a crítica que Mills e Gerth (1982) fazem no texto “Orientações intelectuais” do livro “Ensaio de Sociologia” de Max Weber, quando apresentam que “as contribuições marxistas não distinguem entre o que é rigorosamente ‘econômico’, o que é ‘economicamente determinado’ e o que é ‘simplesmente economicamente relevante’” (p. 65). Em outras palavras, na visão crítica de Weber, Marx não visualizava e não ponderava a relevância econômica dos fenômenos sociais. Para Marx, o capitalismo é irracional, mas não para Weber. O que os distingue, nesse ponto, é que para o primeiro existe uma anarquia na produção, expressa na contradição entre o progresso tecnológico racional e as cadeias produtivas. Entretanto, para Weber (2002), as instituições do capitalismo lhe parecem, na verdade, como materialização da racionalidade que força a especialidade: “Toda a estrutura é dinâmica, e pela sua anomalia obriga o homem moderno a tornar-se um perito especializado,

um ‘profissional’ preparado para uma carreira especial dentro de canais pré-estabelecidos” (p. 67). Aqui centra-se a visão do “*homo faber*”, fonte da identidade centrada no trabalho.

Assim, na visão weberiana pode-se entender que a esfera de amortecimento das demandas sociais ocorre pelo desencantamento gerado pelo processo de racionalização do homem moderno, forçado a se especializar. Daqui, entende-se que “o conceito de burocracia tradicional é o contraponto ao conceito marxista de lutas de classe” (WEBER, 1982, p. 67). Weber entende, assim, que a burocracia acontece junto à racionalidade e se dá como mecanismo de despersonalização, de rotina opressiva, hierarquia rígida, norma escrita, treinamento dos envolvidos, execução e conhecimento do cargo, entre outros (cf. WEBER, 2002).

O que nota se nota é uma aproximação, cada dia maior, entre essas duas correntes teóricas – marxista e weberiana. O sociólogo Ricardo Antunes, por exemplo, apresenta em um de seus últimos livros um capítulo com o nome “Opacidade (ou vitalidade) das classes sociais?”. Neste texto, Antunes (2005) apresenta três estudos realizados com base nessas duas correntes teóricas.

O primeiro estudo é o de Sedi Hirano, apresentado no ensaio “Castas, estamentos e classes sociais”. Para esse autor, como cita Antunes (2005, p. 102), as classes podem ser melhor apreendidas pela posição dos indivíduos no mercado e pelas motivações oriundas da ação e relações sociais (Weber), ou pelas determinações particulares do modo de produção e reprodução da vida social (Marx”).

O segundo estudo apresentado por Antunes traz o texto de Klaus Eder ao debate. Para Eder (apud ANTUNES, 2005), a cultura é o elo perdido entre classe e a ação coletiva. A opção teórica de Eder, como cita Antunes, para a construção dessa argumentação se aproxima mais de Weber do que Marx.

E, por fim, Antunes apresenta em rápidas palavras o estudo de José Alcides Figueiredo dos Santos (apud ANTUNES, 2005, p. 106), que faz um “mapeamento bastante abrangente da conformação das classes sociais em nosso país”.

A partir da apresentação desses três estudos, Antunes (2005, p. 108) conclui que “a textura societal contemporânea, em vez de sinalizar o fim da sociedade de classes, vem se complexificando”. Essa conclusão aponta uma inquietação desse teórico marxista, representada pela tentativa de associar a visão de relações sociais vistas pelo paradigma marxista da produção social ao conceito weberiano da ação social.

Do ponto de vista da teoria organizacional, a visão da ação social oferece aportes pertinentes ao objeto estudado nesta pesquisa, uma vez que internamente à organização é necessário buscar linguagens subjetivas que permitam aos participantes se enxergarem no processo de escolha organizacional. Contudo, a organização como partícipe social está associada a um contexto maior e, conseqüentemente, associada à produção social. Por conta dessa estrutura mista, e como o objeto da pesquisa é a participação de trabalhadores, optou-se por utilizar a visão weberiana da ação social como fundamento teórico numa organização da economia solidária.

Pensar a economia solidária é um exercício que permite incluir diferentes fontes teóricas, já que, apesar da sociedade dividida em classes sociais, por meio da articulação as pessoas dentro das classes podem agir e modificar seus rumos.

Optar pela linha weberiana não descarta a visão marxista da produção social. Nesta discussão procurou-se demonstrar que a gestão do trabalho e das organizações tem uma raiz privatista, o que dificultaria projetos coletivos e cooperativos. Entretanto, ações coletivas como os sindicatos podem re-significar o processo e de pertença a grupos sociais, o que permite uma nova forma de se enxergar o trabalho. Esse é um dos motivos pelos quais as experiências de empresas recuperadas no Brasil, apesar da raiz individualizada, estão intimamente associadas à ação sindical, portanto, coletivista e dentro do contexto da economia solidária. Pensar escolhas e decisões tendo esses elementos como crítica é importante para possibilitar novas práticas que contemplem a dimensão singular e coletiva.

III - A ECONOMIA SOLIDÁRIA E SUAS ORGANIZAÇÕES

Esse capítulo tem por objetivo compreender o conceito da economia solidária e algumas dificuldades para a sua realização na *práxis* capitalista. Parte inicialmente de uma conceituação sobre a Economia Solidária para em seguida realizar um movimento de entendimento da conjuntura e dos formatos desse modelo alternativo. As empresas recuperadas, lócus desse estudo, está descrita nesse momento e enquadrada nesse processo.

Para Singer (2002), a Economia Solidária revive no Brasil assumindo em geral a forma de cooperativa ou associação produtiva, sob diferentes modalidades, mas sempre autogestionárias.

Para Paul Singer, (2002) a Economia Solidária é um

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

Por essa passagem, vê-se que a proposta da economia solidária se contrapõe ao modelo neoliberal de Estado. Nesse novo formato de economia sustenta-se a necessidade de mecanismos estatais de redistribuição de renda. O diferencial mais importante da economia solidária é a perspectiva de que todos se tornem membros de uma mesma classe, tendendo-se à diminuição da divisão de classes sociais e ao fim do dualismo trabalho versus capital. Contudo, uma ressalva é feita por Singer (2000), com o objetivo de complementar o conceito anterior:

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

incubadoras, sindicatos, entidades religiosas, organizações não governamentais etc. (pp. 21-22).

Costa-Filho (2001, p. 367), em análise realizada sobre a obra e a representação de Paul Singer, aduz que, para este economista “a Economia Solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo”. Alternativo uma vez que o sistema capitalista envolve diversos sistemas. A Economia Solidária é alternativa, pois junto com outras lutas e ações possibilita um enfrentamento desse sistema, mas não conseguiria por si só alterá-lo.

Nesse processo, os sindicatos são atores fundamentais para a coletivização das relações sociais no âmbito das reivindicações em torno do trabalho, já que os movimentos incentivados pelo capital estão em sua maioria associados à individualização das demandas sociais. Alves (1999), ao citar Eder Sader, aponta que os movimentos sociais e operários emergiram a partir de um certo tipo de humanismo que valoriza a solidariedade, extrapolando as rotinas vazias imperantes na sociedade. Alves (1999, pp. 48-49) conclui que “as novas práticas discursivas atingiam a racionalidade tecnocrática e o individualismo burguês dos discursos dominantes”.

Nesse contexto, merece destaque o apoio dos sindicatos da região do ABC e de Sorocaba à formação de cooperativas com a criação da Unisol Brasil. De acordo com informações coletadas do *site* desta organização:

A UNISOL Brasil - União e Solidariedade das Cooperativas Empreendimentos de Economia Social do Brasil - consiste em associação civil sem fins lucrativos, de âmbito nacional, de natureza democrática, cujos fundamentos são o compromisso com a defesa dos interesses reais da classe trabalhadora, a melhoria das condições de vida e de trabalho das pessoas e o engajamento no processo de transformação da sociedade brasileira em direção à democracia e a uma sociedade mais justa⁴

A experiência da Unisol tem sido referência para outros locais, espalhando-se para o interior de São Paulo e inclusive para o Brasil. A criação dessa organização dialoga com o princípio da Economia Solidária na tentativa de requerer o patrocínio de apoiadores externos.

Para Singer (2000, p. 21), a Economia Solidária “é uma opção ao mesmo tempo econômica e político-ideológico”. Econômica por incluir o ser humano como centro do

⁴ Disponível em <http://www.Unisolbrasil.org.br/inicio.wt> acesso em 03 de outubro de 2007

sistema econômico e político-ideológica, por oferecer outra relação ética das pessoas consigo próprias e com os outros. Singer (1998) reforça essa posição ao afirmar:

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

A Economia Solidária pode ser uma opção ao desemprego ou uma opção de uma economia voltada para o trabalho. Entretanto, essa organização não é algo simples, já que exige no molde dos empreendimentos da Economia Solidária e, principalmente da organização industrial, a adoção de medidas de fragmentação das atividades e da racionalização do trabalho, com o objetivo de enfrentar a objetividade necessária à gestão da empresa. Lima (2004) demonstra que o dilema da objetividade já vem sendo estudado desde o início do século como crítica ao modelo autogestionado, denominado como “tese da degeneração das cooperativas”. Os autores Webb e Webb (1914), citados por Lima (2004, p. 47), adeptos dessa corrente, realizaram pesquisas apresentando como resultado que “as democracias de produtores terminariam por sucumbir às necessidades empresariais e se transformariam em associações de capitalistas comuns com a incorporação do lucro e a contratação de trabalhadores assalariados”.

Para Singer (2002, p. 13), a empresa para dar conta de sua objetividade pode optar por práticas paliativas, já que “pagar melhor a técnicos e administradores permite à cooperativa alcançar ganhos maiores que beneficiam o conjunto de sócios, inclusive os que têm retiradas menores”. Contudo, uma outra opção pode ser a de todos administrando tudo a todo momento. O que determina essa escolha é a necessidade de racionalização

Para que isso ocorra, Singer (2002) propõe alguns meios como, por exemplo, em empresas grandes a assembléia e os comitês de seção que tomam decisões de rotina. Segundo o autor (2002, p. 18), os coordenadores e gestores devem fazer “fluir as ordens ou instruções de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo”. Nessa condição, a autogestão impõe uma necessidade extra dos trabalhadores, já que além de cumprir tarefas a seu cargo, cada um deles tem de se preocupar com os problemas gerais da empresa.

Inúmeras expressões são utilizadas para representar essas organizações ou empreendimentos dentro do conceito de Economia Solidária, dentre elas: terceiro setor, setor

voluntário, setor não lucrativo, setor filantrópico, setor criativo, organizações não-governamentais, setor independente, setor intermediário, setor isento de impostos, economia social (cf. MORAIS, 2007). A dificuldade dessa nomeação se dá justamente pela variedade de práticas que estão associadas ao conceito de Economia Solidária.

No Brasil, as experiências de empresas da Economia Solidária estão em sua maioria dentro do guarda-chuva das associações e das cooperativas. Contudo, encontram-se também empresas nomeadas como micro e médias empresas.

As Empresas Recuperadas são experiências da Economia Solidária que se caracterizam por serem assumidas por trabalhadores na iminência da falência. Juvenal (2006), em artigo sobre as Empresas Recuperadas no Brasil, aponta uma convergência entre o surgimento dessas empresas e a mobilização operária e sindical, especialmente na região do Grande ABC fato que afirma a possível analogia entre as relações sindicais e o surgimento das ações dentro da economia solidária.

A partir do levantamento realizado para o Sistema de Informações e Economia Solidária – SIES da Secretaria de Economia Solidária – SENAES do Ministério do Trabalho e Emprego, Schiochet (2006) apresenta dados sobre as Empresas Recuperadas no Brasil. De acordo com esses dados, cerca de 49% do total das Empresas Recuperadas assumem o formato de cooperativa. Os outros formatos assumidos são associação (33%), responsabilidade limitada (2%) e sociedade anônima (1%). Pelos dados apresentados nessa pesquisa encontra-se 17% enquadradas como informais, ou seja, sem nenhuma regulamentação.

A principal motivação para os empregados assumirem o controle administrativo de suas empresas está o receio do desemprego e a perda do salário (cf. Juvenal, 2006). Disso acarreta que, em sua busca inicial, a Empresa Recuperada tem uma preocupação individualizada com a manutenção da renda. Juvenal (2006) afirma que “a organização autogestionária para recuperação de empresas é menos marcada pela ideologia do que pelo pragmatismo”.

Taullier e Rodrigues (2005), por exemplo, apontam que os procedimentos administrativos são de difícil compreensão, pois no processo falimentar os trabalhadores de cargos mais qualificados optam por sair do processo autogestionado por encontrar outras posições no mercado.

Isso porque os trabalhadores que se unem em cooperativas são, em grande parte, provenientes do chão da fábrica, e muitos deles com pouca qualificação até na sua profissão, visto que, quando a empresa falimentar cessa suas atividades, muitos dos mais qualificados não se interessam em se juntar à cooperativa, pois têm maiores chances de obter outra posição em empresas mais bem-sucedidas e próximas regionalmente (p. 41)

Vindo os trabalhadores, anteriormente à formação da cooperativa, de uma condição operária capitalista na qual ocorre o processo de alienação. Nesse processo, os trabalhadores não experienciavam em seu cotidiano o ver-se “como agente ativo de controle sobre o mundo, mas que o mundo (a natureza, os outros e ele mesmo) permanece alheio ou estranho a ele” (FROMM, 1970, p. 50). Nessa visão, o trabalho torna-se estranho ao próprio trabalhador, que não enxerga nessas atividades possibilidade de criação.

Escolhas e decisões, nesse processo de recuperação das empresas e da Economia Solidária, primam pelos aspectos da objetividade, mas contemplam a singularidade dos participantes. Para que isso ocorra, as organizações buscam ser uma opção econômica, mas ao mesmo tempo político-ideológica. Dotam de significado os processos coletivos com respeito à propriedade e à liberdade individual. Enfim, incluem o ser humano no centro das relações econômicas.

IV - PARTICIPAÇÃO E TRABALHO COOPERATIVO

O trabalho cooperativo vem sendo buscado em diversos níveis e formas organizacionais como um norte para modelos organizacionais e a administração. Um exemplo disto é a incorporação do discurso do trabalho em equipe como uma realidade nas empresas lucrativas influenciado pelo modelo toyotista de produção. Por outro lado, alguns teóricos das Ciências Sociais apontam que o modelo japonês implementado geraria um custo alto para sua execução e sugerem uma “japonização do fordismo” (cf. WOOD, 1991).

Dentro da teoria comportamental e, principalmente, nos manuais de psicologia e comportamento organizacional (SCHEIN, 1982; WAGNER III e HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 1999), o trabalho em equipe é um capítulo constantemente encontrado. Esse princípio do trabalho em equipe trazido por essa literatura está associado à cooperação. Contudo, limitado à visão instrumentalista e *behaviorista*, o trabalho cooperativo não encontra todas as variáveis necessárias para um ambiente autogestionado.

O termo *cooperare* vem do latim *cum operari* que significa “fazer com”. No senso comum, o indivíduo coopera quando tem um objetivo comum aos outros, procurando atingir tais objetivos de forma voluntária e consciente. Contudo, dentro da academia esse é um conceito bastante controverso. Nesse campo, conforme cita Procópio (2006):

a existência de um objetivo específico predefinido e compartilhado por parte dos indivíduos que cooperam e mesmo a própria consciência destes indivíduos quanto à necessidade de cooperar não são, necessariamente, pré-requisitos obrigatórios para que a cooperação exista (p. 02)

Neste estudo, Procópio (2006) aponta conclusões para sustentar a idéia da convergência entre a cooperação e a organização. Para isso, o autor cria a metáfora do *iceberg*, “para expressar a relação entre a cooperação visivelmente encontrada nas organizações formais (cooperação formal) e a cooperação espontânea” (p. 11), conforme o esquema abaixo.

Tipo de cooperação	Onde se encontra mais evidente	Forma como é obtida	Especificidade e precisão do seu “produto” ou “resultado”	Metáfora do “iceberg”
		é obtida através da:		
Cooperação formal	Na organização formal	1 – ação racional-instrumental do próprio indivíduo que coopera deliberadamente para obter algo em troca	Alta	
		2 – coordenação externa do comportamento humano, deliberada e condicionada à realização racional (econômica) de objetos específicos predeterminados		
Cooperação espontânea	Na organização informal	Existência de hábitos, costumes, instituições, tradições e valores consolidados no contexto social em questão	Baixa	

Figura 4 - Metáfora do iceberg (cooperação formal e cooperação espontânea)

Fonte: (ENANPAD, 2006)

As organizações informais nunca poderão superar as formais pelos resultados que essas podem atingir. As organizações humanas são formas instrumentalizadas para um fim e, como tal, os meios são utilizados como recursos para atingir seus objetivos. Controle é um verbete central nos dicionários das gestões das empresas. Neste contexto, as pessoas são denominadas como recursos humanos e passam a ter seu comportamento enquadrado ou prescrito na lógica empresarial e instrumental.

Dessa forma, o Procópio (2006) cita que a cooperação aconteceria por dois motivos:

- (1) porque os indivíduos vêem vantagens ou benefícios associados à criação e/ou manutenção dos vínculos organizacionais, deste modo eles calculam conscientemente os custos e benefícios da sua participação cooperativa; ou,
- (2) porque são extremamente “administrados” ou controlados através de um exercício consciente de poder praticado por um núcleo centralizador que age estrategicamente no sentido de atingir determinados objetivos específicos de forma racional, quer seja utilizando a força, manipulação simbólica ou compra da colaboração humana necessária. (p.12)

No ambiente do trabalho cooperativo justifica-se essas duas conclusões do autor; contudo, em um ambiente que se quer autogestionado, a segunda condição não poderia existir, uma vez que as funções de cooperação seriam práticas espontâneas.

Constata-se que, tradicionalmente, a organização burocratizada preza pelas normas. Por sua vez, a impessoalidade destas normas transforma um padrão descritivo de critérios e relações em um novo padrão prescritivo. Nesta relação não há espaço para a informalidade e, muito menos, para o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano na organização.

Nas empresas lucrativas e diante do toyotismo, aumenta-se o trabalho coletivo e a participação, mas nunca a cooperação. Isso decorre do fato de que, nesses ambientes, os trabalhadores estão na condição de subordinados ao interesse da empresa, existindo diferença nos ganhos e estando eles sujeitos a demissões, fruto das variações de mercado (cf. Barreto, SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003). Nesse contexto, as ações de participação são, muitas vezes, deixadas de lado propositadamente, dando espaço para o denominado “movimento manipulatório” (cf. ANTUNES, 1995). Este aparece como um ponto de inquietação presente ao longo desta dissertação, já que a lógica das organizações, dentro de uma razão instrumental e lucrativa, está associada à coerção e à individualização dos processos de sociabilidade.

Morgan (1996) trabalha com a metáfora da organização como organismo para apresentar as formas mais participativas de organizações. Para Wood Jr. (1992), esse tipo de metáfora de Morgan, pode ser associada ao modelo toyotista de produção. Isto ocorre porque Morgan (1996) utilizando difernetes teóricos na construção dessa metáfora estão preocupados com a sobrevivência, com a relação entre a organização e o ambiente externo e a eficácia organizacional. Muda-se aqui o foco das finalidades organizacionais, uma vez que a diferença dessa metáfora para a outra da máquina está justamente na satisfação das pessoas.

Esta junção entre o controle e a satisfação é uma equação de difícil solução para o universo organizacional e burocrático. Em suma, o método taylorista/fordista de trabalho estudava todas as atividades, seus tempos e movimentos, para a execução de um tarefa. Três movimentos econômicos e sociais aconteceram em paralelo. O primeiro foi a inclusão da participação no cenário político internacional, extrapolando o ambiente das fábricas através das reivindicações sindicais. O segundo esteve associado à mudança da produção, com a aproximação dos métodos japoneses de gestão. Neste modo de produção, o trabalho em equipe e a participação passam a ser um aspecto buscado nas fábricas.

O terceiro movimento diz respeito à esfera empresarial advinda com o acirramento da concorrência internacional e com a microeletrônica no processo produtivo e das comunicações. Estes movimentos forçaram as empresas à escolha de um foco em seu negócio, ou, na expressão da linguagem executiva, forçou-se a definição do “*core business*”.

Entretanto, esses novos métodos de trabalho (padrão japonês, foco nos negócios e demandas sindicais) diminuem os instrumentos de gestão dos tempos e movimentos e dotam, pelo menos parcialmente, de poder criativo os funcionários.

Silva (2007, p. 04), ao analisar a produção enxuta como instrumento da gestão toyotista, aponta que “o desenvolvimento do sistema Just in Time/Kanban/CCQ vai possibilitar uma nova maneira de gerenciar a subjetividade humana e controlar o tempo do trabalho, esse controle será realizado fundamentalmente por intermédio da redução dos estoques amortecedores”. Nesse novo contexto, a gestão e o controle passam a ser de difícil mensuração.

A participação industrial, nesse contexto, aparece como uma alternativa de possibilitar espaço de escuta da empresa para com os funcionários. A finalidade dessa escuta é questionável no ambiente lucrativo e as pesquisas vêm demonstrando que, neste contexto, trata-se de manipulação; e são em casos raros que o exercício da participação se dá como real exercício de partilha de poder. Como pergunta e responde Silva (2007, p. 17), “o que essa fala gerencial silencia? Silencia, a mobilização social dos trabalhadores que podem encontrar na autogestão formas de trabalhos que ‘possibilitem o exercício da cidadania no cotidiano da fábrica’”. Essa mesma crítica é apresentada por Donadone & Grun (2001), ao analisar a transformação da palavra participação dentro dos textos da Revista Exame, inicialmente tomadas como difusão de idéias e posteriormente como difusão de práticas.

Assim, concluindo a cronologia do período, pode-se dizer que o conceito de “participação” percorreu um caminho peculiar na sociedade industrial brasileira dos últimos vinte anos. Ele começou sua “carreira” como ponto fundamental das estratégias mais radicais do movimento operário, que se confrontava com o peleguismo sindical e o autoritarismo governamental, para chegar ao limiar do século XXI como uma ferramenta gerencial quase perfeitamente pasteurizada. (p. 123)

Quanto a essa denominada linguagem executiva, Bendassoli (2000/2001, p. 70), ao analisar os termos utilizados pelos empresários e revistas executivas, aponta que “tal vocabulário tornou-se plausível simplesmente pelo fato de que ele atende a fortes motivos

pragmáticos”. Motivos esses associados à idéia de uma individualização das relações sociais, a ponto de construir, por meio da linguagem, relações de pró-atividade interessantes ao capital. Continua o autor apontando alguns propósitos para a utilização dessa linguagem, entre eles o de “incrementar a produtividade do trabalho e fazer o indivíduo gerir responsabilidades privadas pela condução de sua própria vida profissional” (p. 71), por exemplo. Portanto, percebe-se que, no ambiente lucrativo, acontece um movimento que força a individualização das relações, seja pela condução da carreira, motivada pela concorrência interna à empresa, seja pela apropriação de um vocabulário coletivo.

As organizações lucrativas procuram criar universos simbólicos como parte desse linguajar, com o fim de auxiliar sua dominação sobre os funcionários. “O esforço da gerência para criar um ambiente de entusiasmo pelo trabalho reflete a má vontade dos empregados para desempenhar espontaneamente suas tarefas padronizadas” (MILLS, 1969, p. 251). Essa constatação forçou que a dominação dos trabalhadores passasse de uma lógica protestante de submissão ao superior, para o esforço consciente do departamento de pessoal para criar boas condições para os trabalhadores. Mills (1969) denomina essa técnica de “a moral dos alegres robôs”, já que os trabalhadores são vistos como peças e, ao mesmo tempo, devem ser tratados por meio da simulação de uma felicidade.

Este modelo está esgotado e não permite atender à novidade que a autogestão solicita de reconhecimento do outro, implicando uma nova ordenação nas relações de poder.

Para efeito do cooperativismo, participar significa mais do que executar as tarefas de trabalho em conjunto. Participar é mais do que se associar. Dentre outros aspectos, significa principalmente, freqüentar as assembléias expondo suas opiniões e sugestões de forma competente; atuar na escolha dos dirigentes que devem ser democraticamente eleitos; promover o revezamento nos cargos diretivos, de modo que ninguém se perpetue em determinada função; acatar as decisões tomadas pelo grupo; fiscalizar a conduta dos demais membros e dirigentes, cobrando destes uma conduta ética e cidadã.

O voto individual é uma das garantias, conforme versa a lei do cooperativismo (Lei 5.764/71) em seu artigo quarto, inciso V

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade

Dessa forma, supostamente também é conseguida a igualdade política nos ambientes cooperativos. Contudo, os ambientes democráticos contemplam o rompimento com as desigualdades políticas, técnicas, econômicas e de acesso e prática da linguagem (cf. ESTEVES, In: SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003). Para que isso ocorra é necessário entender não somente os momentos da assembléia, mas também os cotidianos e os momentos informais que habitam a organização autogestionada.

Uma organização que se encaminha para a autogestão precisará buscar outros caminhos e lógicas, permitindo espaços de reconhecimento mútuo que, muitas vezes, estão associados à existência de espaços de diálogo e inclusive de conflitos construtivos. Ou seja, a organização deve buscar formas de participação plena (cf. Paterman, 1997). Esta autora classifica o exercício participativo dos trabalhadores em três categorias: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. As estratégias utilizadas apenas para persuadi-los a aceitar as decisões já tomadas pelas chefias são consideradas como pseudoparticipação. A participação parcial refere-se a um processo no qual o trabalhador pode influenciar na tomada de decisões, mas a decisão final não é dele. A existência de grupos de trabalhadores auto-regulados, capazes de tomar suas próprias decisões, corresponderia à participação plena.

O exercício da autogestão deve ser de igualdade na distribuição de poder dentro da organização. As experiências de participação devem enfrentar, nos ambientes cooperativos da economia solidária, o constante perigo da manipulação das elites, da criação de falsos imaginários e da linguagem pragmática.

Coutinho (2006), utilizando a classificação de Guillerme e Bourdegt (1976), aponta uma evolução dos conceitos de participação, co-gestão, controle operário, cooperativa e autogestão. Na última etapa da escala, a autogestão aparece para esses autores como uma “negação da alienação, pois as atividades são construídas livremente, revolucionando assim o trabalho, as ferramentas e os produtos” (p. 30). De certa forma, o conceito de autogestão está no nível mais alto da cadeia, sendo uma escala ideal na realização da participação no ambiente de trabalho. Portanto opta-se, para fins dessa pesquisa, pela utilização do conceito de trabalho cooperativo por considerá-lo como o mais abrangente, incorporando todas as formas dessa escala de evolução. Logo, trata-se inicialmente como trabalho cooperativo, podendo chegar a uma forma de trabalho autogestionário.

Esteves (2004) afirma que são quatro as condições para que exista autogestão: “trabalho coletivo; posse e/ou controle coletivo dos meios de produção; gestão participativa e transparente do negócio; e distribuição dos resultados aos sócio-trabalhadores” (p. 15).

Dorneles (2007), indo além das condições apontadas por Esteves (2004), propôs um modelo para análise em organizações coletivistas, para análise das organizações autogestionárias. As categorias apresentadas por essa autora dialogam com o tema autogestão e participação e são referenciais para o estudo aqui proposto.

Quadro 1 - Características de uma organização autogestionada

Dimensões	Características de Organização autogestionária baseados em Rothschild-Whitt (1979)- Carvalho (1983)- Liboni e Pereira (2002)- Queiroz (1982)- Gerreiro Ramos (1989)
1. Autoridade	<p>1.a A autoridade reside na coletividade como um todo; só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações. A tomada de decisão é coletiva e descentralizada, ocorrendo a participação direta dos trabalhadores nas decisões</p> <p>1.b Deve haver rodízio entre os componentes do conselho que deve ser eleito em assembléia.</p>
2. Normas	<p>2.a. Normas estipuladas mínimas, primazia das decisões <i>ad hoc</i>, individualizadas; alguma previsibilidade é possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.</p> <p>2.b. Normas são definidas pelo grupo</p>
3. Controle social	<p>3. Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.</p>
4. Relações Sociais	<p>4. Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas. Os conflitos devem ser solucionados com base em soluções integradoras onde todos ganham.</p>
5. Recrutamento e promoção	<p>5a. Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados.</p> <p>5b. O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.</p>
6. Estrutura de Incentivos	<p>6. Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.</p>
7. Estratificação Social	<p>7. Igualitária; os diferenciais de recompensa, não devem existir, mas se existirem, devem ser estritamente limitados pela coletividade.</p>
8. Diferenciação	<p>8a. Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual não deve existir (no</p>

	mínimo deve ser reduzida)
	8b. Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. Desmistificação da especialização; ideal do <i>factotum</i> amador. Desmistificação da especialização
9. Educação	9. Preocupa-se com o desenvolvimento intelectual e incentiva o desenvolvimento de talentos de forma que propicie a auto-emancipação
10. Atuação Social/ Reflexões sobre a organização	10. Presença de grupos de estudo sobre a atuação da classe trabalhadora no país e fora dele. Atuação forte por meio dos trabalhadores junto à sociedade, preocupação com a coletividade. As reflexões dos membros contemplam a sua atuação com base nos princípios de igualdade e de valores emancipatórios da organização.
11. Comunicação e dimensão simbólica	12. Reuniões ou assembléias são práticas comuns para disseminar informação. Existe uma preocupação constante com a disseminação das informações para todos os membros. Os símbolos observados na organização, a forma de vestir, a forma como se comportam são coerentes com os valores e princípios do grupo.

Fonte: (DORNELLES, 2007)⁵

O quadro apresentado por Dornelles (2007) tem sido referência para o campo dos estudos organizacionais. Nele pode ser visto uma série de dimensões fundamentais para a autogestão. Sua execução é de difícil realização na prática de uma empresa recuperada; contudo, o mesmo pode ser um suporte para a operacionalização da visão do que se entende por autogestão.

As escolhas e decisões, como exercício da autogestão, representam a realidade e a vontade das pessoas que compõem a organização da economia solidária (singularidade), mas precisam também dar conta da objetividade que a organização demanda para sua sobrevivência.

Na interação entre as singularidades presentes no processo das escolhas e decisões vislumbra-se que as decisões objetivadas permitirão assegurar o novo, que a autogestão propõe como experiência da Economia Solidária. Experiência que enseja a capacidade de articulação competente e interação entre o individual e as regras institucionais, garantindo a sustentabilidade da organização.

⁵ Disponível para consulta em <http://www.urisantiago.br/nadri/artigos/texto%20simone.pdf>

Na sequência da dissertação serão apresentados aspectos relacionados aos elementos constituintes da metodologia da pesquisa-ação e a trajetória da pesquisa com dados e informações sobre a Empresa Recuperada *locus* da pesquisa. Depois, serão analisados os resultados dessa trajetória e os materiais coletados ao longo da pesquisa. Ao final, apresenta-se as considerações inferidas fruto do cruzamento entre a fundamentação teórica, a trajetória com apoio da metodologia e os resultados.

V – PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa realizada tem por fundamento a análise de organizações de trabalho cooperativo. Organizações são entendidas como “qualquer entidade que agregue grupos sociais cujas atividades são estruturadas em processo com objetivos definidos” (THIOLLENT, 1997, p. 13). Tendo esse recorte e entrando no universo organizacional, as escolhas e decisões, como processo da participação, são objeto dessa dissertação.

Esse caso apresentado é uma pesquisa exploratória, pois visa responder o “como” e o “porquê” do processo de escolhas e decisões em uma organização da economia solidária. Segundo Yin (2006, p. 32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O contexto aqui analisado é de uma organização da Economia Solidária, portanto escolhas e decisões estão tão imbricados na realização autogestionária que o fenômeno é de difícil precisão, colocado no contexto. Além disso, ocorre que como complementa Yin (2006)

... a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (p. 33)

Tendo mais variáveis de interesse do que pontos de convergência, esse estudo parte de fontes de evidência que seguindo, o exemplo das citadas por Yin (2006), estão divididas em seis categorias: (1) documentação, (2) registros em arquivos, (3) entrevistas, (4) observações diretas, (5) observações participantes e (6) artefatos físicos.

Outra realização metodológica com base nos conhecimentos de Yin (2006) diz respeito à criação de categorias de análise que convergem em um formato de triângulo beneficiando-se do processo prévio de proposições teóricas, ou seja, do conceito de educatividade.

Para realização desse estudo, optou-se pelo método da pesquisa-ação ou pesquisa-participante. Pesquisa-ação ou pesquisa participante serão trabalhadas, no contexto dessa dissertação como sinônimas. Isso contraria a posição de Thiollent (1986), pois para ele existe

uma diferenciação entre a pesquisa-ação e a pesquisa participante, apesar de serem dadas como sinônimas por alguns estudiosos. Segundo Thiollent (1986, p. 07) a pesquisa-ação “além da participação, supõe uma forma de ação planejada de caráter social, educacional, técnico ou outro, que nem sempre se encontra em proposta da pesquisa participante”. Contudo, em Haguette (2003) encontra-se que as duas formas de pesquisa têm a mesma origem, a psicologia social de Kurt Lewin. Segundo Haguette (2003) isso ocorre por três motivos unificadores de ambas que são críticos a pesquisa tradicional: (1) a recusa ao distanciamento entre sujeito e objeto, (2) e o princípio ético de que a pesquisa não pode ser apropriada por grupos dominantes, mas socializada.

De acordo Franco (2005) “parece unânime considerar que a pesquisa-ação tem suas origens nos trabalhos de Kurt Lewin, em 1946, num contexto de pós-guerra, dentro de uma abordagem de pesquisa experimental, de campo” (p. 485). Por outro lado, a corrente latino-americana teve seu berço associado às ciências sociais e sociais aplicadas e, em especial, formas mais engajadas e compromissadas de pesquisa (cf. THIOLENT, 1997).

A pesquisa-ação tem por fundamento ser uma pesquisa prática científica contextualizada. Como cita Demo (1984, p. 27), “a pesquisa prática não substitui as outras. Mais que isto, convive com as outras e pode ser unilateralizada como as outras”. Isso ocorre também com base no primeiro elemento crítico unificador dos métodos de pesquisa, citado anteriormente, uma vez que, segundo Haguette (2003, p. 109) “remete a necessidade não só da inserção do pesquisador no meio, como de uma participação efetiva da população pesquisada no processo de geração de conhecimento, concebido fundamentalmente como um processo de educação coletiva”.

Demo (1984) propõe um conceito já que a pesquisa participante

... busca a identificação totalizante entre sujeito e objeto, de tal sorte a eliminar a característica do objeto. A população pesquisada é motivada a participar da pesquisa como agente ativo, produzindo conhecimento, e intervindo na realidade própria. A pesquisa torna-se instrumento no sentido de possibilitar à comunidade assumir seu próprio destino. Ao pesquisador que vem de fora cabe identificar-se ideologicamente com a comunidade, assumindo sua proposta política, a serviço do qual se coloca a pesquisa (pp. 28-29)

Segundo a definição de Thiollent (1986, p. 14), “a pesquisa ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou

com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

É certo que essas conceituações deixam em aberto questões do tipo valorativas. Contudo, a pesquisa-ação deve ser orientada para ambientes onde acontecem, dentre outras coisas, ações do tipo emancipatórias.

Partindo desse princípio, algumas condições devem ser visualizadas. Por exemplo, a visão de que a realidade não é algo estático, mas é fruto da relação subjetiva e objetiva dos diferentes atores na realização do cotidiano. Portanto, a realidade advém de vontades particulares intercambiadas por fatos históricos e relações espontâneas. Disso considera-se a realidade influenciada por padrões organizacionais e normativos, porém essa realidade não pode ser controlada.

Outro aspecto fundamental da pesquisa-ação é o de criar nexos entre teoria e prática, com a intenção de prover idéias e potencializar temáticas que auxiliem na mudança de circunstâncias opressivas. Nessa relação não se pode reduzir os grupos a meros objetos de análise. Assim, de acordo com Freire (in: BRANDÃO org., 1999), há que se apontar o caráter político da atividade científica.

No contexto dessa pesquisa, a “participação” e, conseqüentemente, as escolhas e decisões, levam em conta o caráter subjetivo do tipo emancipatório dos participantes. Dentro dos objetivos para essa pesquisa, a ação proposta não é uma ação trivial, pois merece uma abordagem do ponto de vista investigativo de solução de conflitos nas relações entre os trabalhadores das organizações autogestionadas.

Para fundamentação e planejamento da pesquisa a dividimos em momentos. Esses momentos foram divididos e nomeados por aproximações, co-participação ou vivência na organização e a avaliação. Esses momentos convergiram, por um lado, para a definição da ação, os agentes dessa ação, seus objetivos e seus modos de agir e, por outro, “a exigência do conhecimento a ser produzido em função dos problemas encontrados na ação e entre os atores da situação” (THIOLLENT, 1986, p. 16)

No contexto organizacional, é preciso levar em consideração o aspecto exigido pelo método burocrático e da racionalidade instrumental da existência de dirigentes e dirigidos. Ao optar por formas cooperativas de organização é necessário compreender essa lógica dual da

racionalidade instrumental no funcionamento organizacional e da ação dialógica nos momentos de escolha e decisão.

Como prática responsável de uma pesquisa comprometida com a ação é necessário compreender os participantes não como “cobaias”, mas desempenhando um papel ativo, ou seja, não são reduzidos a meros objetos de análise. Portanto, a consideração do saber que vem da prática e do cotidiano foi fundamental a todo momento buscado e considerado. Assim, baseado em Freire (in: BRANDÃO org., 1999), há que se apontar o caráter político da atividade científica.

A ação não pode ser tratada apenas como momento digno de registro, mas considerada e analisada a partir do conhecimento que se quer tirar daquele momento fazendo avançar. Isto está fundamentado na análise de Thiollent (1986, p. 22), que explica que “consideramos que a pesquisa-ação não é constituída apenas pela ação ou pela participação. Com ela é necessário produzir conhecimentos, adquirir experiência, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas”.

Há que se fazer uma referência especial à função discursiva no contexto dessa proposta. “No processo investigativo, a argumentação se manifesta de modo particularmente significativo no decorrer das deliberações relativas à interpretação dos fatos, das informações ou das ações dos diferentes atores da situação” (THIOLLENT, 1986, p. 29). O diálogo precede a presença entre dois interlocutores sempre a partir da idéia de um convencimento. Portanto, olhada pelo ponto de vista científico tradicional, a argumentação é repleta de ambigüidades e inutilizável como instrumento de raciocínio rigoroso. “Após ter prevalecido durante vários séculos, esse ponto de vista tende a ser substituído por um outro, ainda em discussão ao nível filosófico, segundo a qual a racionalidade da lógica formal é rigorosa, porém não permite dar conta das “sutilezas”, “funções” e “flutuações” das interações argumentativas, discursivas ou dialógicas” (THIOLLENT, p. 1986, p. 30). Contudo, vale uma ressalva, como alerta o próprio Thiollent (1986, p. 30): “se toda forma de razão é discussão, isto não quer dizer que todas as discussões sejam expressão da razão”.

VI - TRAJETÓRIA DA PESQUISA

O estudo de caso trabalhado parte de algumas evidências vindas de diferentes fontes. As fontes indicadas por Yin (2006) e que se apresentam para o estudo de caso aqui listado são: (1) documentação, (2) registros em arquivos, (3) entrevistas, (4) observações diretas, (5) observações participantes e (6) artefatos físicos. O levantamento dessas fontes de evidências ocorreu por meio de pesquisa-ação que se propôs a resolução de um problema no cotidiano da organização, conforme aponta Thiollent (1986). Isso diferencia a metodologia da pesquisa-ação da observação participante que não se preocupa nessa atuação conjunta, mas na análise vinda da observação. Portanto, o método exige uma vivência na organização estudada a partir de formas co-participativas e do estabelecimento de ações conjuntas entre o pesquisador e os participantes.

Apresenta-se a seguir o quadro de fontes de evidências coletadas ao longo da pesquisa.

Quadro 2 - Fontes de evidência do Estudo de Caso *

Fontes de evidências	Documentos
Documentação	- Foram coletado informações sobre a Empresa Recuperada X por meio de documentos digitais.
Registros em arquivos	- Dados sobre as pessoas na organização e pesquisas realizadas internamente
Entrevistas	- Realizadas entrevistas, por meio da técnica da história temática, com funcionários da organização e cooperados (ENTREVISTAS DE APROXIMAÇÃO E DE AVALIAÇÃO).
Observações diretas	- Acompanhamento de momentos organizacionais como, por exemplo, os rituais do horário do almoço.
Observação participante	- Acompanhamento dos momentos de discussão do Grupo Tarefa.
Artefatos físicos	- Acompanhamento de processos de trabalho e de rituais da

organização.

* Elaboração do autor

Apresenta-se a seguir o detalhamento das informações coletadas ao longo da trajetória da pesquisa.

VI.a - A EMPRESA RECUPERADA X: LÓCUS DA PESQUISA

A Empresa Recuperada X⁶ se organiza como cooperativa⁷ e foi fundada em 2002. Atualmente, a empresa tem por missão, apresentado em seu site, “constituir um ambiente de trabalho baseado na confiança e respeito mútuo, objetivando resultados satisfatórios. Investir no ser humano, pois ele é o nosso maior patrimônio”.

A Empresa assumiu uma planta industrial de uma Empresa S/A⁸ e está localizada em Salto, no interior de São Paulo. A empresa está num terreno, onde constam: três grandes galpões, um prédio de três andares (parte administrativa) e outros anexos menores (refeitórios, vestiários e tratamento químico).

Ao adentrar na empresa no lado esquerdo existe uma galpão pequeno onde funciona o refeitório. Seguindo na pista lateral para o final da empresa encontra-se uma pequena casa com a portaria da empresa e, atrás desta, o primeiro galpão. Nesse galpão, existe um forno e serras para cortar as barras de aço além de máquinas torno mais modernas que já fazem parte do maquinário comprado pela Empresa Recuperada X, uma vez que o restante do maquinário pertence à antiga empresa e está arrendada esperando decisão judicial. Continuando na rua ao lado, encontra-se um espaço entre galpões com alguns materiais armazenados e os reservatórios de gás da empresa. Em seguida, encontra-se o segundo galpão. Nesse galpão está uma máquina de extrusão a frio. Em seguida, encontra-se o último galpão que também apresenta máquina de extrusão e forno. No final da pista está localizado o prédio da administração que tem o primeiro andar fechado com equipamentos e documentos da antiga

⁶ Denomina-se no decorrer desse projeto como Empresa Recuperada X seguindo critérios de ética na pesquisa para preservar o sujeito.

⁷ Seguindo os critérios e normas estabelecidas pela lei do cooperativismo – Lei 5.764/71.

⁸ Visando facilitar a distinção entre empresa originária, que faliu, e a Empresa Recuperada usar-se-á a nomenclatura de Empresa S/A.

empresa. No segundo andar localiza-se o grêmio dos cooperados e funcionários e também tem algumas salas fechadas. Por fim, no último andar, a administração com uma recepção, duas salas de reunião, cinco salas individuais, uma sala com a engenharia da empresa, uma sala com o equipamento servidor da empresa e o prédio com baías individuais de trabalho. Nesse último andar existem salas fechadas com pertences da antiga empresa também.

VI.a.1 - O negócio da Empresa Recuperada X

Enquadra-se dentro da categoria do negócio da Empresa sua estrutura organizacional para que, em seguida, aborde sua atividade. A Empresa Recuperada X tem o organograma definido de acordo demonstrado no Anexo B – Organograma da Empresa Recuperada X. Esse organograma está estruturado dentro dos princípios cooperativista tendo a Assembléia Geral o órgão superior, seguido pelo Conselho de Administração e como um setor de assessoria o Conselho Fiscal. Abaixo três diretorias estão listadas: industrial, administrativa e financeira. No patamar abaixo aparecem os gestores: desenvolvimento processo produtivo, fabricação, qualidade. Subordinado ao Gestor de Fabricação estão os cinco coordenadores de produção: preparação de superfície, serras, tratamento térmico, usinagem, prensas.

O negócio da Empresa Recuperada X é a tecnologia de forjamento ou extrusão a frio e a meio-quente “com capacidade de produzir forjados até 40 quilos” (dados obtidos no site da empresa). Para a Empresa Recuperada X, de acordo informações do seu site, a extrusão a frio é “processo de fabricação no qual um tarugo de metal é deformado plasticamente à temperatura ambiente. Realizada por compressão em matriz fechada, obtém peças com tolerâncias menores que as forjadas a quente, garantindo repetibilidade dimensional”.

Já para uma empresa concorrente, a Presstécnica,⁹ o forjamento a frio é:

... um processo de conformação plástica, ou seja, que ocorre no campo plástico da liga metálica, sem remoção de material. A designação "a frio" refere-se ao fato de que durante o processamento, o material conformado encontra-se em temperaturas, na maioria dos casos ambiente, que não provoca seu recozimento. Assim, os produtos forjados a frio apresentam-se encruados, com um nível de resistência mecânica elevado.

⁹ Disponível em <http://www.presstecnica.com.br/pagina.asp?id=145&>, acesso em 09 de julho de 2008.

Nessa técnica a precisão é o diferencial, pois os produtos estão encruados reduzindo a possibilidade de grandes reduções da área, ou sua ductibilidade. A ductilidade ou ductibilidade é a propriedade física dos materiais de suportar a deformação plástica, sob a ação de cargas, sem se romper ou fraturar. Ou seja, é possível por essa técnica a fabricação de peças similares e resistentes para a produção de equipamentos que suportarão grandes cargas.

As características desse processo de acordo com dados coletados no site da Empresa Recuperada X são:

- Fibragem e encruamento: Por ser um processo que direciona o material, sem remover ou interromper as fibras ao longo da peça, garante ganho excepcional das propriedades mecânicas, aumentando a resistência à fadiga.
- Acabamento de Precisão: O forjado a fio garante peças com tolerâncias fechadas e excelente acabamento, reduzindo ou eliminando significativamente as operações de usinagem.
- Adequação de desenhos: A Empresa Recuperada X procura viabilizar economicamente um produto, adequando seu projeto ao desenho da peça usinada, considerando a melhor alternativa em termos de processo.

O processo produtivo da Empresa Recuperada X acontece sempre por demanda de um cliente que utilizará a peça feita na Empresa como parte de um outro processo produtivo. Entre esses clientes estão empresas de peças automobilísticas, fornos para usinas de cana-de-açúcar e até as forças armadas. Em suma, os produtos que usam essas peças forjadas são maquinários pesados e equipamentos de transportes. O processo se inicia pelo cliente que envia o pedido de orçamento para a fabricação da peça para a Empresa Recuperada X. Internamente, é feito o desenho pela engenharia para o desenvolvimento da peça no maquinário (tornos e usinagem) da empresa. Após projetado o custo e estimativa de tempo para a produção é retornado o orçamento e cabe ao fabricante aprová-lo ou não. Se aprovado, em alguns casos, o próprio fabricante providencia a compra de matéria-prima (alumínio, cobre, aço, magnésio, chumbo e polímeros) para a elaboração das peças. No terreno da Empresa Recuperada X existe uma série de matérias-primas com as etiquetas dos fabricantes e que deverão ser usadas somente para eles.

Cada processo de fabricação interno a Empresa Recuperada X é realizado de acordo com o tempo de entrega e a quantidade de peças a serem feitas. O processo produtivo é seguido a partir do desenho de cada peça e as ferramentas a serem usadas. As principais peças produzidas são, de acordo com o site da Empresa Recuperada X, “componentes para caixas de transmissão, como pinhões e eixos para a indústria automotiva; pinos, buchas e rolos para a

indústria de máquinas de terraplanagem e correntes transportadoras; Expansão de cilindros para GNV e canecas repuxadas”. Após fabricadas, as peças passam pela setor de qualidade que aprova e estando de acordo, poderá ser enviado ao cliente que providencia o transporte.

VI.a.2 – As pessoas na organização da Empresa Recuperada X

A Empresa Recuperada X iniciou suas atividades em 2002 com 82 cooperados. Passados cinco anos (até final de 2007) o número de cooperados caiu para 62 sendo que as saídas mantiveram uma média de cinco pessoas por ano, tendo anos com menor saída (2004 com quatro saídas) e anos com maiores saídas (2005 e 2007 com sete saídas). Esses números são apresentados no gráfico a seguir.

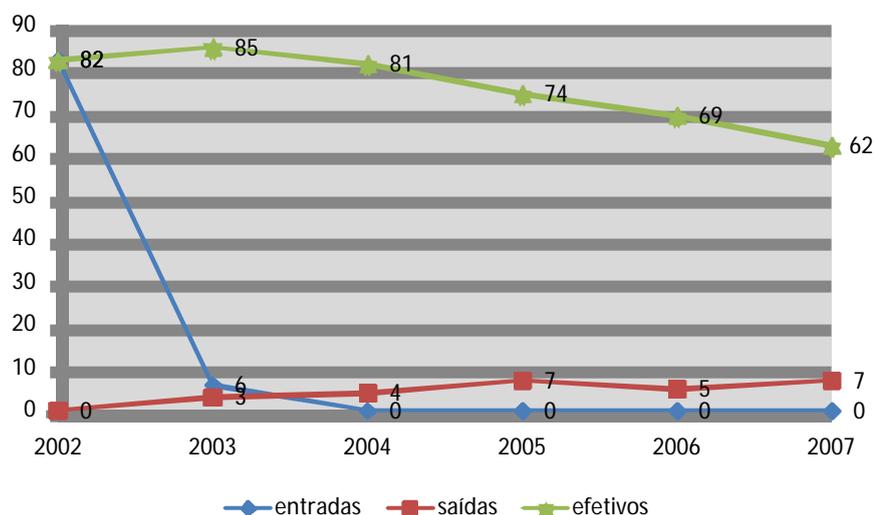


Figura 5 - Gráfico do número de cooperados da Empresa Recuperada X

Fonte: (Dados da pesquisa de campo)

A Empresa Recuperada X conta atualmente com 113 pessoas trabalhando. Sendo que desses 62 são cooperados. A divisão entre cooperados e funcionários está demonstrada no gráfico abaixo:

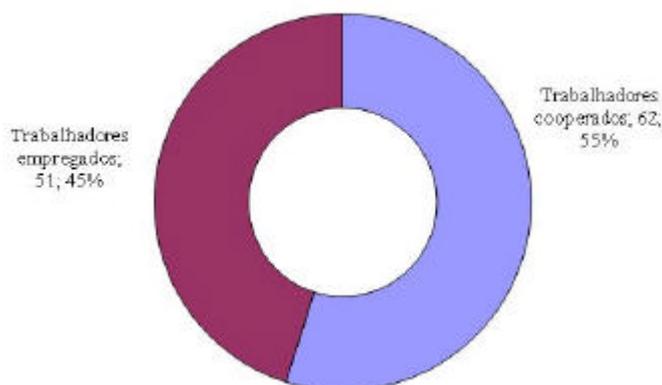


Figura 6 - Gráfico representativo do enquadramento funcional das pessoas na Empresa Recuperada X

Fonte: (Dados da pesquisa de campo)

Esse gráfico aponta uma porcentagem alta para funcionários contratados em regime CLT (os celetistas). A evolução do número desses funcionários acompanha o negócio da empresa. Pelo gráfico abaixo é possível perceber a contratação de funcionários a partir de 2004 e voltando a serem contratado em maior escala em 2007 e até maio de 2008.

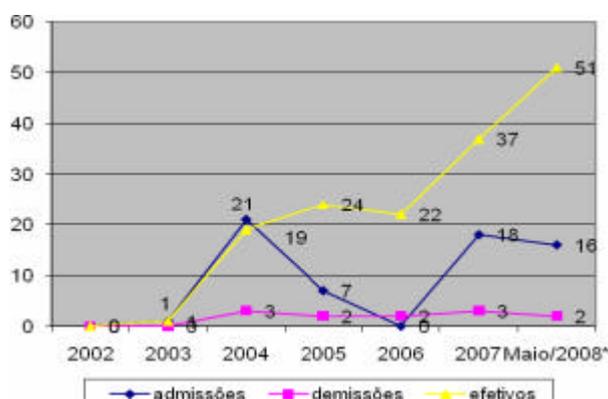


Figura 7 - Evolução dos funcionários (celetistas) na Empresa Recuperada X

Fonte: (Dados da pesquisa de campo)

Assim, comparando as evoluções do número de funcionário e do número de cooperados tem-se o seguinte gráfico:

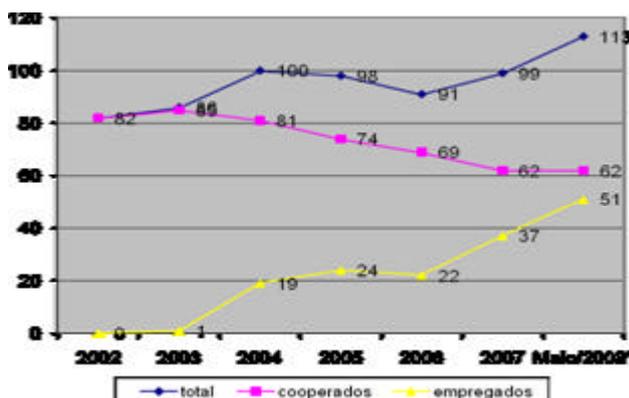


Figura 8 - Comparativo entre a evolução do número de funcionários e do número de cooperados

Fonte: (Dados da pesquisa de campo)

O gráfico demonstra um aumento significativo do número de funcionários na Empresa Recuperada X e um decréscimo no número de cooperados, inclusive pela não entrada de novos sócios na cooperativa.

Dos trabalhadores da empresa (113 no total) existem três mulheres, sendo todas celetistas e trabalhadoras na administração da empresa. A distribuição etária da Empresa Recuperada X tem concentração em duas faixas dos 20-29 anos de idade e dos 40-49 anos de idade. O gráfico abaixo demonstra essa divisão, sua leitura apresenta uma distribuição uniforme com pessoas menores de 40 anos em número igual às pessoas maiores de 40 anos.

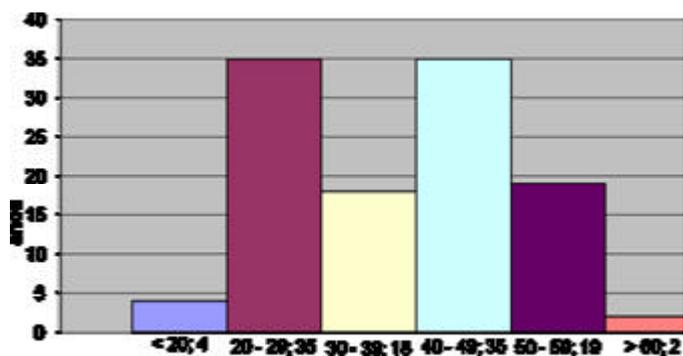


Figura 9 - Distribuição etária das pessoas na Empresa Recuperada X

Fonte: (Dados da pesquisa de campo)

As pessoas que trabalham na Empresa Recuperada X são em sua maioria casados (68 dos 113 funcionários). O gráfico abaixo demonstra essa divisão:

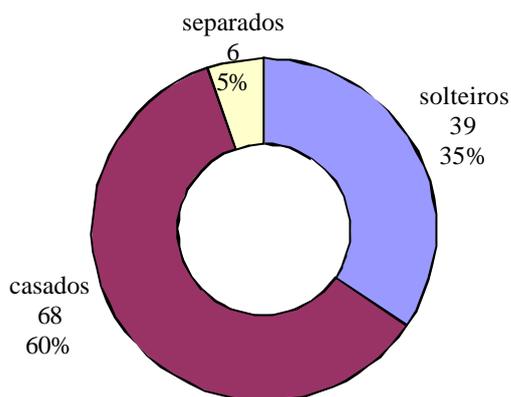


Figura 10 - Gráfico com dados sobre a situação de estado civil das pessoas na Empresa Recuperada X

Fonte: (Dados da pesquisa de campo)

VI.a.3 – A problemática enfrentada

Conforme apontou-se anteriormente, a metodologia escolhida para realização desse estudo de caso é a pesquisa-ação. Thiollent (1986, p. 22) aponta que “a pesquisa-ação não é constituída apenas pela ação ou pela participação. Com ela é necessário produzir conhecimentos, adquirir experiência, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas”. Diante disso, procurou-se levantar uma problemática para ser resolvida junto aos participantes desde o primeiro encontro.

Na primeira reunião realizada, a direção da Empresa Recuperada X indicou que a problemática a ser enfrentada é a formação dos funcionários contratados (celetistas) em futuros cooperados. Essa temática proposta alia a gestão de pessoas e organizações, linha de pesquisa desse mestrado, com a realidade de organizações da Economia Solidária. Pela complexidade da problemática, ficou estabelecido que para o período da pesquisa (abril a junho), o Grupo que conduziria a discussão faria uma primeira investida para o enfrentamento da problemática.

A última revisão do Estatuto Social da cooperativa (ANEXO A), datada de 24 de março de 2007, especialmente em seu artigo 68 e em seus incisos que aponta:

Uma vez identificadas demandas do empreendimento, que exijam a permanência de empregados contratados, caberá a Cooperativa convidar os interessados a ingressar em seu quadro, na qualidade de sócio, conforme critérios a serem estabelecidos pela Cooperativa.

Portanto, por esse instrumento jurídico fica estabelecido a necessidade de incorporar, por meio de convite, as pessoas contratadas no ambiente organizacional. Para que isso ocorra, algumas condições são previamente colocadas pelo Estatuto. Por exemplo, a experiência de um prazo até três anos, a integralização de até 80% do recursos recebidos dos direitos trabalhistas para a cooperativa e a aprovação da assembléia dentre outras. Além do Estatuto Social, o Regimento Interno (ANEXO C) da Cooperativa faz referência de forma sucinta a admissão de novos sócios (Parte XIV).

Diante da definição da problemática, foi instituído um Grupo Tarefa (GT) para a discussão e proposição do processo de formação dos celetistas em cooperados. Esse grupo foi instituído pela direção da cooperativa e por indicação do pesquisador de perfis que eram necessários estar incluídos. A seguir, apresenta-se primeiramente uma descrição das atividades desenvolvidas e depois a descrição dos componentes do GT.

VI.a.4 – Descritivo das atividades desenvolvidas durante a pesquisa de campo

Conforme apontou-se anteriormente a pesquisa foi dividida em três fases nomeadas por aproximações, co-participação ou vivência na organização e avaliação. As aproximações ocorreram como preparação à pesquisa de campo. O exame de qualificação foi o marco a partir da qual iniciou a fase de “vivência na organização”.

A fase de aproximação foi dividida em aproximações teóricas, aproximação com a Unisol Brasil e aproximação com a organização escolhida. A aproximação teórica teve por objetivo criar alicerces e as colunas que solidificaram o referencial teórico que sustentou a pesquisa de campo. Isto ocorreu pelo conhecimento de autores e teorias que permitem estabelecer diálogo com o objeto estudado. Como resultado dessa vivência aponta-se o levantamento de bibliografia que enfoca os temas principais e outros que são transversais a temática pesquisada.

As aproximações com a Unisol Brasil ocorreram com o objetivo de mapear possíveis organizações interessadas em receber o projeto e também coletar informações sobre a

autogestão e a associação para referenciais teóricos. A Unisol Brasil foi fundada em março de 2000 da vontade das cooperativas nascidas com o apoio institucional do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e de Sorocaba e Sindicato dos Químicos do ABC. Essa aproximação é importante, pois essa instituição é representativa no ramo das cooperativas e Empresas Recuperadas.

As fases posteriores de vivência e de avaliação estão apresentadas no corpo dessa dissertação. Apresenta-se abaixo um quadro descritivo das atividades desenvolvidas durante a trajetória de pesquisa. Ao todo foram dez idas à campo pelo pesquisador sendo 5 encontros realizados com o Grupo Tarefa. Nessas idas, o pesquisador permanecia no local das 8 horas até por volta das 14 horas, participando do almoço no refeitório com os cooperados e funcionários.

Quadro 3 - Atividades desenvolvidas na Empresa Recuperada X

Data	Pauta proposta inicialmente	O que ocorreu	Resumo
Qualificação do projeto de pesquisa			
17/03/2008			
18/03/2008 - terça	Segunda procura na cooperativa(a primeira ocorreu antes da Qualificação)	= pauta proposta	Reforçou-se o interesse por parte do pesquisador de realizar a pesquisa na Empresa Recuperada X assim como foi falado sobre a realização da qualificação e, portanto, a possibilidade da pesquisa de campo.
07/04/2008 - segunda	Confirmação	= pauta proposta	O presidente da Empresa Recuperada X ligou para confirmar o interesse da organização em receber a pesquisa.
Pesquisa de Campo na Cooperativa			
1	14/04/2008 - segunda	Apresentação pessoal e da pesquisa	= pauta proposta
			A Empresa Recuperada X conta atualmente com 62 cooperados e 51 funcionários e isso deve ser enfrentado, pois está colocado no Estatuto Social e no seu Regimento Interno. Foi proposto o enfrentamento dessa situação por um processo de discussão para elaboração de um programa de formação aos Celetistas.
2	24/04/2008 quinta-feira	Entrevistas	= pauta proposta
			ENTREVISTA DE APROXIMAÇÃO Entrevistas com cooperados e celetistas para a compreensão de como eles se enxergam no universo da Empresa Recuperada X. A entrevista foi estruturada dentro do eixo passado-presente-futuro pela metodologia da história temática.
3	05/05/2008 - segunda	Grupo de Trabalho	= pauta proposta
			Começo da discussão em grupo de trabalho. Foi inicialmente realizada uma discussão com as expectativas das pessoas para a compreensão de como se vêem na organização e em relação ao programa a ser elaborado.

4	13/05/2008 - terça	Discussão dos pontos fracos para o processo de formação dos Celetistas	= pauta proposta	Discussão dos pontos fracos pertinentes ao processo de formação dos empregados (CLT) em cooperados.
5	19/05/2008 - segunda	Discussão dos pontos fracos e início dos pontos fortes para o processo de formação dos Celetistas	Os participantes não estiveram. Cancelou-se a reunião.	Não havendo a reunião, conversei com o Celetista 01 sobre sua pesquisa. Levantamos informações para avaliar o impacto financeiro da mudança dos celetistas em cooperados.
6	27/05/2008 - terça	Discussão dos pontos fortes e primeira validação junto à direção	Discussão dos pontos fracos	Discussão dos pontos fracos pertinentes ao processo de formação dos empregados (CLT) em cooperados. O Grupo Tarefa receberia os Cooperado 01 e o Cooperado 02, mas eles convocaram uma reunião do Conselho e não compareceram.
7	05/06/2008 - Quinta	Discussão dos pontos fortes	Reunião com Diretores	Realizada uma reunião entre o pesquisador e os cooperador 01 e 02 com o intuito dos mesmos conhecerem o processo que está acontecendo.
8	12/06/2008 - Quinta	Reunião com GT para discussão dos pontos fortes	Cancelamento	Ligou desmarcando alegando que o Cooperado 03 não estaria. Marcou-se em 19 de junho
9	19/06/2008 - Quinta	Reunião com GT para discussão dos pontos fortes	= pauta proposta	Realizada a reunião de acordo a pauta proposta.
10	26/06/2008 - Quinta	Reunião com GT para discussão dos pontos fortes e entrevistas de avaliação	= pauta proposta	Foi finalizada a discussão sobre os pontos fortes e feita a ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO individual.

Fonte: (Dados da pesquisa de campo)

Conforme a conceituação de Demo (1984, p. 27), “a pesquisa prática não substitui as outras. Mais que isto, convive com as outras e pode ser unilateralizada como as outras”. No uso dessas técnicas, durante a pesquisa foram adotados procedimentos metodológicos de outras formas de pesquisa. Dentre elas, a técnica da história temática por meio de entrevistas. Essas entrevistas serão melhor descritas na seqüência e as mesmas foram gravadas com aparelho digital e transcritas (APÊNDICE A e C) preservando-se a identidade dos sujeitos que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, de acordo critério de ética na pesquisa com seres humanos. Os encontros foram registrados a partir de diários de campos

que se encontram no APÊNDICE B. Os diários procuraram seguir um padrão onde consta-se informações categorizadas por “descrição do que foi visto”; “percepções da visita” dividindo em leituras e inferências, aspectos físicos, rituais (artefatos), humanos e diferentes atores e situações; e “temas a serem pesquisados”, com bibliografias e situação que se deve colocar atenção.

O Grupo Tarefa em suas ações de primeiras investidas para o enfrentamento da problemática validou como metodologia para a discussão e condução do processo pensar os pontos fortes e fracos internos à organização que dizem interferem e influenciam a problemática. Nesse sentido, o Grupo Tarefa foi registrando os pontos discutidos em papéis que seriam posteriormente colados à parede para sua visualização. Além disso, ficou a cargo da analista de Recursos Humanos da Empresa Recuperada X registrar para divulgar internamente à empresa.

VI.a.5 – Componentes do Grupo Tarefa e pessoas de maior contato na Empresa Recuperada X

Ao longo da trajetória da pesquisa foi criado um Grupo Tarefa, atendendo a demanda do objetivo específico da pesquisa de “agir conjuntamente com os participantes da organização para a proposição da solução de um problema presente na realidade”. Esse Grupo Tarefa foi proposto pelo pesquisador de forma a contemplar um celetista com mais tempo de casa (Celetista 01), um contratado recentemente (Celetista 02), um cooperado mais velho (Cooperado 03) e um mais novo (Cooperado 04). Além dessas quatro pessoas, inicialmente fazia parte do grupo como observadora a analista de recursos humanos (Celetista 04).

No processo de discussão surgiu a necessidade de agregar outro cooperado (Cooperado 05) e outro celetista (Celetista 03), que foram incluídos e participaram nos momentos finais que serão analisados posteriormente.

O quadro abaixo apresenta o perfil dos participantes do Grupo Tarefa e pessoas de maior contato ao longo da pesquisa. Seguindo os critérios de ética na pesquisa científica, foi garantido aos componentes do Grupo Tarefa o sigilo de seus nomes.

Quadro 4 - Grupo tarefa e pessoas de maior contato

Sócio/CLT	Dta Nasc.	Estado civil	Residência	Admissão	Função Atual	
Cooperado	1	31/07/1960	Casado	Salto - SP	01/10/2002	Diretor Administrativo
Cooperado	2	15/11/1967	Casado	Salto - SP	01/10/2002	Diretor Financeiro
Cooperado	3	13/01/1975	Amasiado	Salto - SP	22/10/2002	Gestor de Qualidade
Cooperado	4	16/04/1983	Solteiro	Salto - SP	22/10/2002	Processista
Cooperado	5	29/04/1983	Casado	Salto - SP	23/10/2002	Mecânico de Manutenção
Celetista	1	17/07/1966	Casado	Salto - SP	20/05/2004	Coord. Administrativo
Celetista	2	30/06/1983	Solteiro	Salto/SP	15/10/2007	Operador de Máquinas
Celetista	3	19/12/1983	Solteiro	Salto/SP	02/12/2004	Operador de Máquinas
Celetista	4	19/06/1981	Solteira	Itu - SP	17/01/2008	Analista de RH

Fonte: (Elaboração do autor com dados da pesquisa de campo)

O Cooperado 01 tem 48 anos de idade, é casado e morador da cidade de Salto. Atualmente, assume o cargo de Diretor Administrativo da Empresa Recuperada X, fato que ocorre desde sua fundação. Ele foi responsável por iniciar o processo de chamada dos antigos funcionários da Empresa S/A para iniciar a discussão sobre a recuperação da empresa. Ou seja, está desde a fundação da cooperativa (01/10/2002). Na época, era presidente dos sindicatos dos metalúrgicos de Salto. O Cooperado 01 também foi presidente da Unisol Brasil. Ele assume uma posição de liderança política e de articulação importante dentro da organização.

O Cooperado 02 tem 39 anos de idade é casado e morador de Salto. Está na cooperativa desde a fundação (01/10/2002). Atualmente, é diretor financeiro, cargo que ocupa desde a fundação.

O Cooperado 03 tem 33 anos, amasiado e mora em Salto. Entrou na cooperativa no segundo grupo de cooperados em 22/10/2002. O Cooperado foi um dos ouvidos na Entrevista de Aproximação. Atualmente, exerce a função de Gestor da Qualidade, mas já passou pela função de Metrologista e Coordenador de Controle de Qualidade. Atualmente, além de gestor da qualidade, o cooperado tem um cargo no conselho de administração da Empresa Recuperada X. Não é a primeira vez que o mesmo assume um cargo de conselheiro. Na vez passada, o Cooperado 03 precisou sair para resolver assuntos pessoais que não foram revelados e voltou a assumir o cargo nesse ano.

O Cooperado 04 tem 25 anos de idade, solteiro e mora em Salto. Atualmente, ocupa a função de processista. O Cooperado foi um dos ouvidos na Entrevista de Aproximação. Ele iniciou na empresa S/A com 14 anos ainda como estagiário e estudante de Eletro Mecânica

Geral do Serviço Nacional de Apoio à Indústria - SENAI. É filho de outro cooperado. Atualmente estuda engenharia mecatrônica em Sorocaba.

O Cooperado 05 tem 25 anos de idade e ocupa na cooperativa a função de mecânico de manutenção. É casado e morador de Salto. É um jovem cooperado com uma função importante dentro da fábrica por conta da idade avançada das máquinas. Além disso, seu superior, mecânico mais experiente, irá se aposentar e a cooperativa aposta no cooperado 05 como futuro ocupante da função. Contudo, segundo os componentes do Grupo Tarefa, esse cooperado demonstra em sua convivência certo desânimo com o ambiente cooperativo por isso foi incluído na discussão. Vale ressaltar que o mesmo participou de apenas uma reunião com o Grupo Tarefa.

O Celetista 01 tem 40 anos de idade, casado e morador de Salto. Está na Empresa Recuperada X desde 20/05/2004 começando como conferente de recebimento, passando a analista de pessoal (01/04/2003) e atualmente como coordenador administrativo (desde 01/10/2007 à atual). O Celetista foi um dos ouvidos na Entrevista de Aproximação e participou ao longo do processo de discussão em todas as reuniões. Fato interessante de ser apontado é que mesmo quando estava de férias o celetista veio para as reuniões.

O Celetista 02 tem 25 anos de idade e mora em Salto. Está na Empresa Recuperada X desde meados de outubro de 2007. Trabalha há 11 anos, iniciou no comércio e teve experiência na área de segurança. Iniciou na área de DBS (tratamento químico do aço) e atualmente ocupa o cargo de operador de máquina. Foi um dos entrevistados da Entrevista de Aproximação. Atualmente, cursa no Senai o curso de leitura e interpretação de desenho técnico.

O Celetista 03 tem 24 anos de idade e trabalha na empresa desde início de dezembro de 2004. O celetista se envolveu no Grupo Tarefa num segundo momento com o objetivo de ouvir um trabalhador do chão de fábrica com mais tempo de empresa.

A Celetista 04 é nascida em junho de 1981, nascida no interior do Rio Grande do Sul. Mudou para Salto para trabalhar com a família e atualmente mora em Itú. Fez faculdade de psicologia e trabalha com recursos humanos, fato que a capacita para assumir o cargo de analista de recursos humanos dentro da empresa. Ela ocupa esse cargo desde janeiro de 2008.

A seguir estão descritos os resultados inferidos pela trajetória da pesquisa. Esses resultados partem das fontes de evidência que foram levantadas para o estudo de caso pela metodologia da pesquisa-ação.

VII – CATEGORIAS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS

Refletir a partir das diretrizes consiste na ação de organizar a pesquisa em torno de eixos de possíveis análises, que servirão de conexões ou implicações, que auxiliarão a ler o mapa a ser desvendado. Sendo um estudo de caso, segundo Yin (2006, p. 33), as categorias são “a convergência dos resultados em formato de triângulo” beneficiando-se do processo prévio de proposições teóricas. No caso dessa pesquisa, o conceito de educatividade.

O papel das diretrizes não se contenta com a atividade tradicional da procura de uma relação binária causal. Não se pode intuir relações de causa e efeito, aos aspectos humanos, como as escolhas e decisões nas organizações da Economia Solidária.

Estas diretrizes são resultado da leitura analítica e reflexiva construídas pelo cruzamento teórico-prático dos elementos vivenciados no processo de pesquisa. Isso resulta da experiência do mestrado, trazendo aportes a respeito da visão de teóricos sobre o processo de escolhas e decisões. Resulta também dos dados levantados nos momentos do diagnóstico organizacional. As entrevistas individuais e do Grupo Tarefa colaboram como momentos de escuta e compartilhamento. Os dados empresariais demonstram possibilidades para a reflexão. Ou seja, a condução do campo teórico e a *práxis* da pesquisa.

A palavra diretriz remete à idéia de condução do processo, como uma linha fixa, ao longo ou em volta da qual se imagina correr (HOUAISS, 2008). A linha a qual se imagina correr é a linha da participação, subdividida nas escolhas e decisões da organização. Essa linha se divide em três categorias. As categorias são cada uma das classes em que se dividem as idéias ou os termos (HOUAISS, 2008). Importante destacar que essas categorias não ocorrem de forma estanque no espaço e no tempo. Como são partes que dividem a mesma idéia, elas se complementam. Essa característica da complementariedade, afirma a opção por não realizar reações binárias causais.

Para a dissertação foram inferidas três categorias “Eu comigo”, “Eu com o(s) outro(s)” e “Eu na organização”. Elas partem da visão entre o nível pessoal, passando para o relacionamento social e reconhecimento do outro nos espaços de sociabilidade e chega ao nível da organização. Como a proposição teórica dessa dissertação é a idéia de um inter-relação contínua entre o funcionamento das instituições e as qualidades e atitudes psicológicas

dos indivíduos que interagem dentro dela, todas se iniciam no “eu” e chegando às suas dimensões.

- **EU comigo** – abreviação: **EUCMG**: Essa categoria representa a disputa que se trava no campo da singularidade das pessoas envolvidas em formas cooperadas de trabalho. Nessa categoria inicia-se a subjetividade como “o caráter de todos os fenômenos psíquicos, enquanto fenômenos de consciência, que o sujeito relaciona consigo mesmo e chama de meus” (ABBAGNANO, 2000, p. 922).

Explora-se, nessa categoria, que o comportamento da pessoa que trabalha em um ambiente cooperado, comparado a outros ambientes, deve ter atitudes diferenciadas, atravessadas por valores como a colaboração e a solidariedade. Por outro lado, essa mesma pessoa vem para a organização por conta da objetividade que a vida real lhe impõe, como aspectos relativos a substância e sobrevivência. Dessa forma, essa categoria inicia-se na relação econômica, mas encontra conexões com as dimensões político-ideológicas, como ensina Singer (1998) em seu conceito sobre a Economia Solidária.

Outra dimensão importante dentro dessa categoria, e também associada à singularidade, é a realização teleológica do trabalho. Nessa realização, o trabalhador se compreende como agente ativo, onde o mundo, os outros e ele mesmo não são estranhos a ele (cf. FROMM, 1970). Por essa compreensão, as escolhas e decisões tem o sentido de completude e integralidade. Ou seja, a partir dessa categoria, o trabalhador inicia seu processo de conhecimento, levando-o ao ato de participar – caminho para a educatividade. Essa condição possibilita a construção do homem-história (cf. FREIRE, 2007). Por essa razão, estão dentro do significado dessa categoria, as visões de futuro que as pessoas têm sobre si. Essas visões não podem ser desarticuladas da realidade em que se vive, portanto, do seu tempo e espaço. Constituinte dessa categoria e em estreito diálogo com as outras características, está o salto da consciência intransitiva para outra, crítica (cf. FREIRE, 2007).

Nessa categoria desvela-se o espaço para se contestar as “autoridades”. Aqui inicia-se a possibilidade para o enfrentamento do regime elitista nas escolhas e decisões, rumo a um modelo autogestionado de organização e de liberdades individuais.

Quadro 5 - Elementos formadores da categoria Eu Comigo – EUCMG*

Subjetividade
Singularidade
Sobrevivência
Início da dimensão político-ideológica
Teleologia no trabalho
Consciência crítica

* Elaboração do autor

- **Eu com o(s) outro(s)** – abreviação: **EUCOU**: A dimensão da cooperação só pode ser atingida pelo universo plural das singularidades. Ou seja, a cooperação só acontece em ambientes coletivos. Contudo, esse universo tensiona-se pelas pressões vindas da subjetividade dos participantes e da objetividade necessária na empresa. Subjetividade delimitada pelo movimento de entender a si próprio, a partir do relacionamento com o outro (intersubjetividade). Objetividade que impõe formas racionalizadas da divisão do trabalho e tensionam a categoria anterior da singularidade, pois impacta na sustentabilidade do projeto da Empresa Recuperada X. Além da fragmentação das atividades, num ambiente autogestionado, a agilidade exigida pelo mercado pode eliminar a democracia autogestionária e transformá-la em empresa capitalista.

Nessa dimensão são, também, compreendidos os atos linguísticos, que são o exercício do reconhecimento das diferenças. As escolhas, nesse processo identitário, passam a ser uma realidade difícil de escapar, mas passam, num ambiente autogestionado e solidário, pelo reconhecimento do outro. Ou seja, essa categoria, assim como deve ser num ambiente autogestionado, demonstra uma nova ordenação nas relações de poder, em contraposição ao ambiente das organizações lucrativas.

O reconhecimento dessa categoria é pertinente ao método escolhido, uma vez que a consideração do saber que vem da prática e do cotidiano (informal) é essencial na trajetória da pesquisa. Portanto, o pesquisador, nessa categoria, se reconhece como ser que é influenciado na trajetória e que não pode se separar da mesma. Nesse sentido, Demo (1986, p. 17) aponta como critério externo de cientificidade, a intersubjetividade, significando “a ingerência da

opinião dominante dos cientistas de determinada época e lugar de demarcação científica”; em outras palavras, a vigência do argumento de autoridade em ciência. Para esse enfrentamento, segundo esse autor, a ciência é um produto social, histórico e em processo de formação.

Quadro 6 - Elementos formadores da categoria Eu com o(s) outro(s) – EU COU *

Cooperação
Intersubjetividade
Atos linguísticos
Relações de Poder

* Elaboração do autor

- **EU na organização** – abreviação: **EUORG**: Essa categoria é o lócus da complementação das duas categorias anteriores. É a realidade das duas outras, pois é o tempo e o espaço onde ocorre a subjetividade. Aqui é onde está a objetividade que o mercado capitalista impõe na sua forma mais pura, onde isso se inicia. Resgatando o conceito de Cimbalista (2007), esta categoria compreende:

O 'como' os sujeitos se relacionam com regras e formas sociais, vendo-se obrigados a cumpri-las e, ao mesmo tempo, reconhecer que estão ligados a essa obrigação, caracteriza os processos de subjetivação, que podem ser compreendidos a partir da análise da maneira como o indivíduo se relaciona com o regime de verdades próprio a cada período, ou seja, a forma como o conjunto de regras que define a sociedade é experienciado individual e coletivamente, objetiva e subjetivamente (p. 05).

Dessa forma, nessa categoria alimenta-se a necessidade da formalidade nas relações e da racionalização dos processos, inclusive da divisão do trabalho. Ou seja, essa objetividade tensiona a subjetividade legitimando os discursos da desigualdades (cf. ESTEVES, in: SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003) nos ambientes autogestionários.

Por outro lado, a propriedade de ter algo que é seu, experiado pela gestão coletiva, cria uma relação de responsabilidade e de autoridade na condução do futuro e do enfrentamento das dificuldades do mercado. Portanto, a visão da propriedade individual-coletiva alimenta a vontade de conhecer o mercado e a racionalidade para se entender no processo em seu espaço.

Quando uma pessoa se encontra dentro dessa categoria na organização se pode apreender que existe a possibilidade de acontecer a participação plena (cf. Paterman, 1997), já que ocorreria a existência de grupos de trabalhadores autoregulados, capazes de tomar suas próprias decisões.

Quadro 7 - Elementos formadores da categoria Eu na Organização – EUORG*

Objetividade
Mercado
Formalidade
Propriedade individual-coletiva

* Elaboração do autor

Propõe-se um modelo lógico triangular para a análise das categorias apresentadas, conforme representado na figura abaixo:

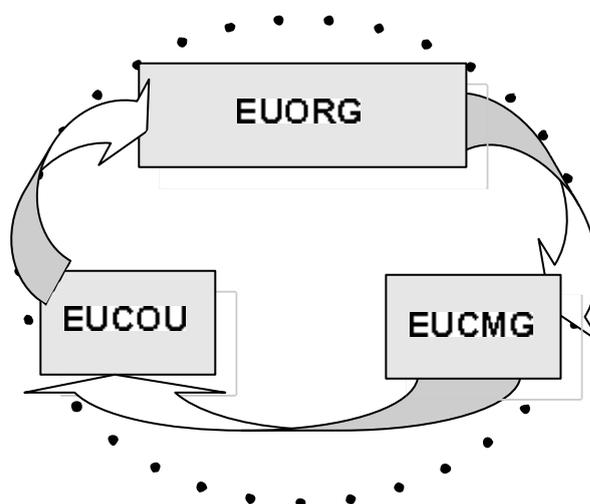


Figura 11 - Modelo Lógico para as Categorias Propostas *

* Elaboração do autor

A leitura desse modelo possibilita vislumbrar uma forma circular, acontecendo em volta ao triângulo. Portanto, sem início e sem fim, descartando relações causais.

Em cada categoria foram listados elementos formadores que auxiliarão na análise dos dados das diferentes fontes de evidência. Com os elementos formadores das categorias adicionados ao modelo lógico proposta anteriormente:

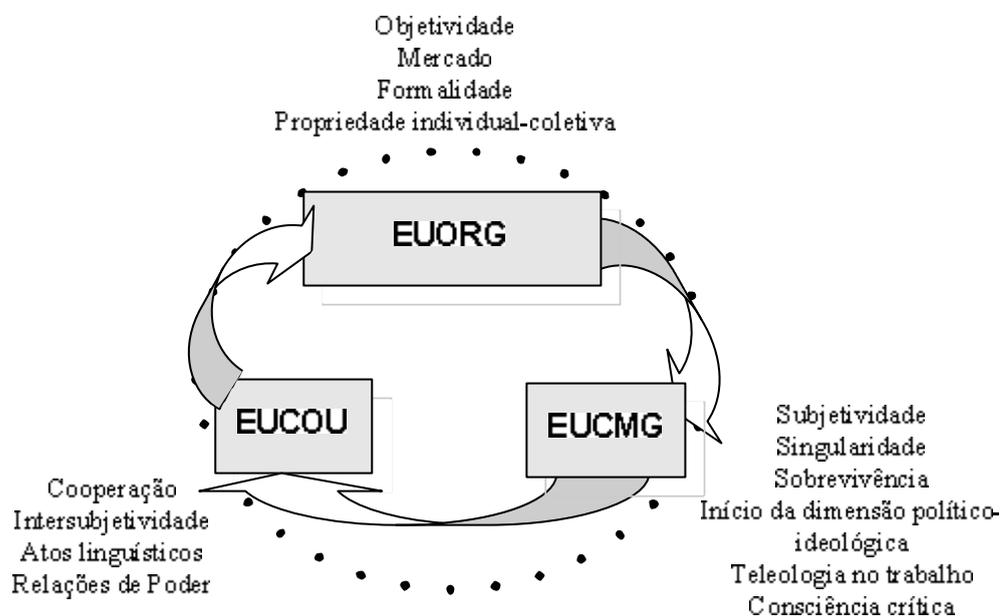


Figura 12 - Modelo lógico com os elementos formadores das categorias *

* Elaboração do autor

No movimento circular projeta-se uma aceleração, em sentido horário, provocada pela singularidade rumo à autogestão. Aceleração que é provocada pelo reconhecimento de si próprio no processo e pela dimensão do outro na autogestão. Contudo, a objetividade é o freio nesse processo. Frenagem que se inicia no topo do modelo na categoria “Eu na Organização”, mas que chega até a categoria “Eu Comigo”, pelo enfrentamento e a necessidade da sobrevivência. A seta, em sentido anti-horário, representa a objetividade dentro da organização, conforme o modelo abaixo.

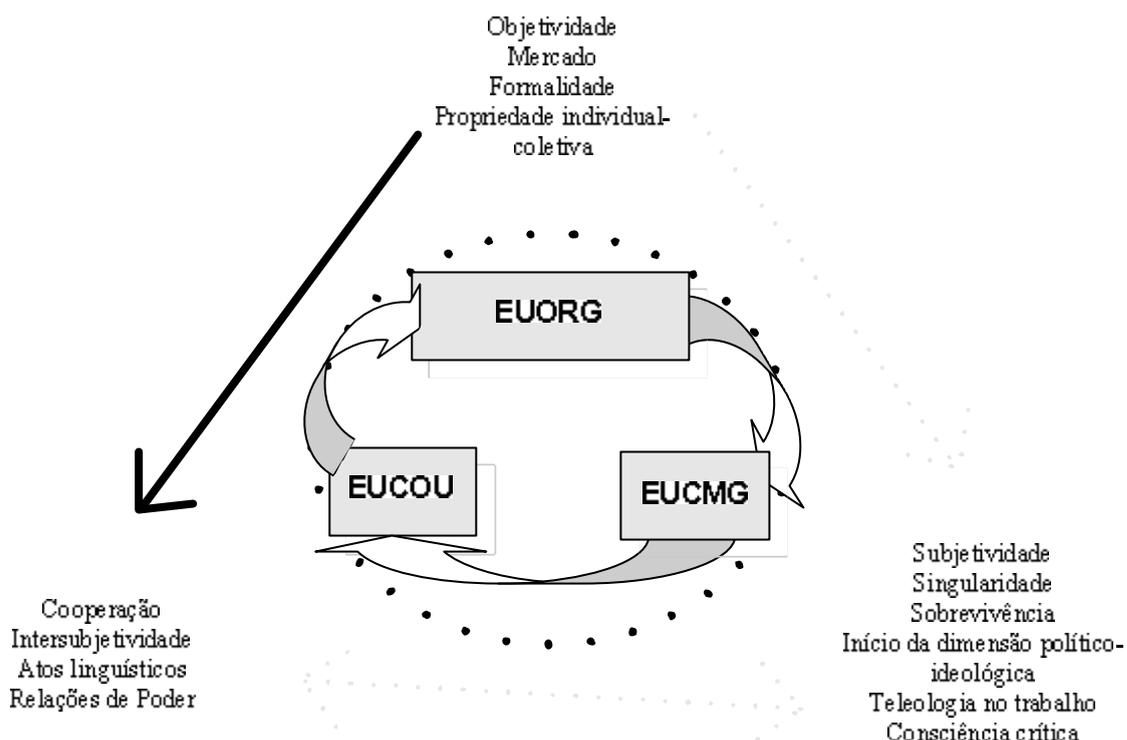


Figura 14 - A educatividade no processo. Círculo virtuoso da participação*

* Elaboração do autor

A leitura dos modelos propostos não pode ser considerada como uma regra a ser aplicada em outras realidades. Trata-se, fundamentalmente, de um raciocínio sistemático de elementos que auxiliam na descrição do que é a participação no contexto da pesquisa. Ao desvelar essa intenção, procura-se capacitar as análises posteriores com o maior ferramental possível, inclusive sendo transparente na intencionalidade do pesquisador. Desta maneira, as categorias são usadas como forma de análise e conexões na direção que se pretende seguir, para ao final desvelar o mapa do processo de escolhas e decisões na Empresa Recuperada X apontando para a possibilidade de iluminar outros estudos.

VIII – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados são fruto da fase da pesquisa denominada co-participação ou vivência organizacional e avaliação. O método da pesquisa-ação exige uma vivência na organização estudada a partir de formas co-participativas e do estabelecimento de ações conjuntas entre o pesquisador e os participantes.

O método da pesquisa-ação privilegia instrumentos e técnicas que propiciam a participação, a cooperação e a coletividade em sua relação conhecimento versus ação. A pesquisa-ação está inserida numa política de transformação. Conforme já apontado seriam feitas primeiras incursões sobre a temática enfrentada e, portanto, foi descartada a possibilidade de resultados tangíveis.

Uma preocupação sustentada ao longo da pesquisa foi o processo avaliatório no decorrer da trajetória. Como prova disso ao final de cada momento coletivo era realizado um espaço para avaliação daquele momento. Outro aspecto que está relacionado a idéia da avaliação é o conceito de educatividade do processo, uma vez que a apropriação passa pela atitude consciente por parte dos envolvidos no processo de se colocar frente ao objeto no caso a atividade proposta. Contudo, além dessa avaliação na trajetória, foi realizada uma entrevista final com participantes dos momentos coletivos que serão analisadas mais à frente.

VIII.1– ENTREVISTA DE APROXIMAÇÃO

A técnica utilizada para essa etapa foi a da história temática, uma categoria da história oral de vida, possibilitando aos participantes da organização o direito à fala num momento da trajetória. Por meio dessa técnica, pretende-se buscar o “não dito” da organização já que, por vezes, esses elementos podem ser sutis nas falas dos participantes. Como diz Thiollent (1997, p. 60), é um “tipo de comprometimento com a ‘verdade’”. Dentre outros objetivos, essa técnica buscou criar um laço de reciprocidade entre o pesquisador e os participantes. Reforçando essa posição, Thiollent (1982, p.86) propõe que “o entrevistador se mantenha em uma ‘situação flutuante’ que permite estimular o entrevistado a explorar o seu universo cultural, sem questionamento forçado”.

A atenção flutuante no momento da entrevista permitiu que a mesma fosse conduzida de forma flexível a partir do entrevistado. Nesse caso, a função do entrevistador é desencadear o processo de retomada de memória do entrevistado nos aspectos que dizem respeito ao objeto de estudo. Assim, com os núcleos temáticos definidos procede-se a entrevista no próprio local da pesquisa. Participaram da entrevista: um celetista com cerca de 3 anos de empresa, um cooperado que está desde o princípio e é de chão de fábrica, um cooperado administrativo e um celetista recente.

Como objetivo da entrevista trabalhou-se a questão central da pesquisa “Como os trabalhadores participam do processo de escolha e decisões no sistema coletivo e cooperativo de trabalho?”. Além dessa questão, trabalhou-se as palavras-chave da pesquisa: escolhas e decisões, participação, Economia Solidária, Empresa Recuperada, trabalho cooperativo, autogestão. Fundamentado na história temática, busca-se a percepção do passado como algo que tem continuidade hoje e cujo processo histórico não está acabado. Ou, como cita Freire (2007, p.33) “todo amanhã se cria num ontem, através de um hoje”. Para tanto, o roteiro da entrevista foi estruturado em 03 eixos:

- Apresentação pessoal (Eixo Passado): Esse eixo deveria contemplar perguntas em tornos das questões: Quem é? O que faz? Como veio parar na cooperativa?;

- O trabalho atual (Eixo Presente): Esse eixo deveria contemplar perguntas em tornos das questões: O que faz no trabalho? Como se relaciona com os colegas? Como participa das decisões da cooperativa? As decisões são tomadas em assembléia? Para trabalhar bem, de quem você precisa?;

- Perspectivas e projeções (Eixo Futuro): Esse eixo deveria contemplar perguntas em tornos das questões: O que espera nos próximos 3 anos? Se tivesse um poder mágico o que faria pela cooperativa?

As entrevistas foram gravadas com aparelho digital e os diálogos foram transcritos e literalizados pelo pesquisador. Em seguida foram lidos com trechos destacados. Através de exercício reflexivo foram estruturadas unidades de significado tornando o processo de análise mais minucioso, atingindo a profundidade da compreensão. Essas unidades de significado foram categorizados dentro das categorias estipuladas para a pesquisa. Cada unidade poderia ser categorizada em uma ou mais categoria. Após os trechos destacados foram listadas em tabelas que podem ser conhecidas no Apêndice C dessa pesquisa. No desenvolvimento do

texto a seguir, as categorias estarão discriminadas e dentro delas destacar-se-ão os elementos formadores de cada categoria.

Conforme foi dito, duas entrevistas foram realizadas com cooperados e duas outras com celetistas. Isso decorre da problemática enfrentada ao longo da trajetória e que foi explicada anteriormente.

A leitura dos relatos e das categorias foi feita tendo uma rápida visão das ocorrências de cada categoria num primeiro momento. Em seguida, fizemos uma análise detida de cada relato. As comparações, nessa segunda etapa, levam em consideração o perfil dos funcionários não havendo, por exemplo, análises entre diferentes. Ou seja, compara-se sempre cooperado com outro cooperado.

Numa breve análise quantitativa sobre as categorias apreende-se que para os cooperado 03 e o 04, a Unidade de Significado que tem mais ocorrência é a dimensão “EUORG” com 34 e 29 ocorrências. Para o cooperado 03, foram listadas 40 unidades de significado; dessas sete estão relacionadas a categoria “EUCMG”, 13 estão relacionadas a categoria “EUCOU”. Para o cooperado 04, das 44 unidades de significado listadas, 17 são relativas a categoria “EUCMG” e 15 relacionadas a categoria “EUCOU”.

Para os funcionários celetistas, ocorreu em maior quantidade também a categoria “EUORG”, 16 e 12 respectivamente, contudo as outras categorias acontecem em quantidade relativamente equilibrada. Abaixo demonstra-se uma tabela com as informações relativas a quantidade de ocorrências para cada categoria.

Tabela 1 - Distribuição das categorias nos relatos *

Grupo Tarefa	Unid. de Sig.	EUCMG	EUCOU	EUORG
Celetista. 01	24	6	10	16
Cooperado 03	40	7	13	34
Cooperado 04	44	17	15	29
Celetista 02	25	11	6	12

* Elaboração do autor

Em uma perspectiva comparada é possível realizar uma leitura analítica da tabela anterior, com uma maior ocorrência para a categoria “EUORG” nos relatos dos cooperados.

Uma das leituras possíveis para essa análise é a posição dos associados no projeto da cooperativa, portanto com responsabilidade na condução do negócio, ou seja, de sua objetividade. Isso é decorrência da propriedade individual-coletiva, conforme foi estipulado como elemento formador da categoria “EUORG”.

Os funcionários (celetistas 01 e 02) tem a distribuição das categorias de forma mais equilibrada. Contudo, o celetista 01 compreende sua posição na organização (EUORG) de forma predominante, aspecto diferenciado para o celetista 02. Pode-se inferir que isso decorre de seu maior tempo de casa e sua função administrativa.

Em seguida serão analisados os relatos de cada colaborador. No desenvolvimento desses trechos serão apresentadas palavras que compõem as categorias entre parêntesis. Isso tem por objetivo demonstrar elementos que compõem cada categoria objetivadas em cada relato.

Para o cooperado 03¹⁰, a categoria “EUCMG” passa pelos significados do início do processo de recuperação da empresa. Contudo, nesses relatos ele salienta que não estava no grupo inicial, mas se agregou posteriormente ao esforço da recuperação. “*Eu não participei diretamente de quando se formou a Empresa Recuperada X*” (09, C2)¹¹, destaca numa unidade de significado. Em um determinado momento do relato, o cooperado aponta que na época da falência estava fazendo alguns “bicos” (sobrevivência). Isso afirma a posição de Juvenal (2006) da preocupação individualizada de manutenção de renda. O fato do cooperado apontar que ele não estava no primeiro grupo reforça isso, pois o mesmo tinha dúvidas se valeria a pena assumir algo com tanto problema financeiro. Por outro lado, nas unidades de significado dessa categoria aparecem os planos para seu próprio futuro, pois ele sente a necessidade, partindo da objetividade, exigida em seu posto de trabalho (Teleologia do trabalho).

Quanto a categoria “EUCOU”, o cooperado 03¹² compreende e lamenta a dificuldade das outras pessoas se movimentarem motivadamente para a cooperação. Em partes, a Unidade de Significado “*Então é isso, gostaria que todo mundo se empenhasse igual, tivesse a mesma retirada e se qualificasse igualmente. Mas eu acho isso muito difícil*” (39, C2) representa a vontade e a dificuldade que o mesmo visualiza (intersubjetividade). Essa dificuldade de visualizar mudanças tem por sinal fatos ocorridos na cooperativa no sentido da desmotivação para a participação como, por exemplo, a inexistência de rodízio das lideranças e dos

¹⁰ Colaborador 02.

¹¹ Está representado nesse parêntesis inicialmente o número do relato é o colaborador autor da Unidade de Significado.

¹² Colaborador 02.

conselheiros (cooperação). A posição pessoal do cooperado é retratada nessa fala por se reconhecer como homem do chão-de-fábrica, mas dentro dos canais formais de participação – conselho administrativo e gestor da qualidade (relações de poder). Mesmo com essa dificuldade, ele se sente satisfeito com o resultado da empresa ao apontar que *"Isso é gratificante de imaginar que um monte de cabeça-de-bagre que a principio não tinha formação ia conseguir administrar uma empresa, e administrar bem"* (37, C2).

A categoria ‘EUORG’ inicia-se na visão da crise que a empresa S/A passava e a dúvida se iria vingar o projeto da Empresa Recuperada X. Segundo o cooperado, *“Então, no começo houve muito medo e pensamentos do tipo “será que ela vai pagar?”, “será que vale a pena?”* (12, C2) (objetividade). Pela visão reformista, citado por Juvenal (2006), ao apontar que as Empresas Recuperadas são mais marcadas pelo pragmatismo do que pela visão ideológica. Isso pode ser evidenciado pela Unidade de Significado *“A hierarquia dentro da cooperativa respeita os padrões como uma empresa normal”* (16, C2) (formalidade).

Para o cooperado 04¹³ aparece a leitura do processo, sob o olhar de um jovem, destacadamente a dimensão da juventude do expoente do relato. Na categoria ‘EUCMG’ a falência da Empresa S/A não é tão marcante pelo aspecto da sobrevivência pois como o mesmo disse *“Só que como naquela época eu tinha 17 anos, então para mim eu não tinha responsabilidades. Você vê, não era pai, chefe de família. Hoje eu ligo, tenho mais objetivos,”* (01, C3). Para ele, a saída de uma empresa clássica do ramo metalúrgico para um novo modelo autogestionado não era uma questão de sobrevivência como evidenciada nas outras falas. Essa não foi a preocupação ou demanda que norteou o seu processo de adesão à empresa autogestionada. Não fica claro que o motivou para inserir-se no processo. No mesmo relato, ele apresenta a percepção atual de empresa autogestionada que se apresenta como necessária para sua sobrevivência. Revê posicionamentos a partir da condição atual de ser “chefe” de família. Essa mudança de percepção pode estar atrelada às novas exigências que a situação atual lhe impõe. Hoje não está mais precisando dar conta de sua vida apenas, há outras pessoas pelas quais responde como a mulher e o filho. A posição de chefe de família o leva a criar vínculos de co-responsabilidade no processo de construção e sustentabilidade da empresa autogestionada.

Por outro lado, ele vê o futuro de uma forma mais estável *“Aqui, você trabalhando certo você tem uma garantia”* (20, C3), em outras palavras sua sobrevivência está garantida. Assim, a cooperativa pode ser uma opção de não competir no mercado de trabalho já que a

¹³ Colaborador 03

evolução está ocorrendo “*Quanto ao emprego é continuar como eu tô*” (32, C3), e o mesmo encontra sentido em seu trabalho (teleologia).

A categoria “EUCMG” é diferente para os dois cooperados pela posição que os mesmos ocupam na sociedade em geral. Ou seja, a dimensão da identidade, com suas variáveis - tempo e espaço, possibilita a diferença. Em suma, a realização da primeira categoria não poderia ocorrer de forma integral, somente no ponto da igualdade das dimensões política-ideológica que propõe Singer (1998) na conceituação sobre a Economia Solidária. Contudo, os relatos não demonstram a existência dessa dimensão provocando uma visão da não realização da dimensão ideológica mas a pragmática (cf. Juvenal, 2006) na realização do trabalho na cooperativa. Essa dimensão pragmática reforça a visão técnica da realização do trabalho e os relatos evidenciam isso. Portanto, a visão teleológica do trabalho está associada a dimensão técnica do trabalho e que alia-se as relações econômicas.

De certa forma, aponta-se que um modelo organizacional com uma divisão do trabalho (racionalidade) que contemple aspectos técnicos, pode incentivar a dimensão teleológica do trabalho, contudo essa dimensão extrapola o instrumentalismo e deve ser dotada de criatividade. O modelo toyotista com a manipulação da subjetividade se aproveita dessa possibilidade em sua nova maneira de gerenciar a subjetividade humana (cf. Silva, 2007). Por outro lado, os cooperados ouvidos nos relatos são duas pessoas privilegiadas, pois estão em posições organizacionais que possibilitam dimensões de realização pessoal, já que um é gestor e outro mesmo jovem já é provocado a estudar uma matéria que alavancará sua carreira (engenharia mecatrônica). Como não foram ouvidos outros cooperados de outras posições de trabalho deixa-se em suspenso essa possibilidade.

Quanto à categoria “EUCOU” o cooperado 04 se ressentido da juventude e de sua posição no grupo, ou a intersubjetividade, nessa representação “*daí na hora de tomar uma decisão falam ‘você é moleque, coisa assim..’*” (15, C3). Isso é uma representação difícil de ser contornada e, portanto, o posicionamento dele junto aos outros encontra momentos de falas competitivas, como sinal de alguém que está buscando posições dentro da organização (atos linguísticos). Segundo o mesmo, “*Que nem, tá fazendo eu e o R , pode ser ele e pode ser eu. Meu objetivo é que seja eu e tudo mais*” (33, C3). Por sua posição de proximidade na área administrativa o cooperado 03 compreende as dimensões da objetividade da empresa e, portanto, embasa suas decisões por essa proximidade (relações de poder). Na unidade de significado “*Mas não teve decisão não que eu não tenha votado e que eu não tenha me expressado ou tenha guardado. Até por este motivo, se eu tivesse no chão de fábrica*” (29,

C3). Isso inicia uma linguagem de divisão dos grupos causados pela racionalidade entre linha produtiva (chão-de-fábrica) e a administração da empresa. Isso é constatado nos outros relatos dos celetista e, principalmente, marcado pela divisão geográfica e simbólica pelos os que estão “lá em cima”, já que o setor administrativo localiza-se no terceiro andar do prédio do final da empresa.

Comparando a categoria do “EUCOU”, o cooperado 03 se ressentido da não participação dos outros (intersubjetividade), enquanto esse não é um problema para o cooperado 04. Em parte esse ressentimento é sintomático do lugar organizacional que os dois ocupam, pois as decisões são tomadas pela administração antes da assembleia e compartilhada entre os que estão próximos. Enquanto, o cooperado 03 que está no chão-de-fábrica lamenta, pois percebe que seus pares não tem a dimensão da participação. Essa fala ocorre, pois para ele a educatividade de participar como conselheiro possibilita enxergar as dimensões da participação para além do momento da assembleia, enquanto para o cooperado 04 a assembleia não é o único lugar para a participação, mesmo que aconteça de forma informal em alguns momentos como o mesmo cita “*Só que por outro lado você tem como participar das decisões direto ou indiretamente*” (12, C3). Essa informalidade e a proximidade une os trabalhadores do setor administrativo e os colocam em posição privilegiada para a participação (atos lingüísticos). Adicionado a isso, os fluxos de trabalho e da administração sendo planejados pelo setor administrativo da empresa reforça a posição de Cimbalista (2007), no ponto de como os trabalhadores se relacionam com as regras, já que a característica desse setor é de maior criatividade, portanto, fato que enfrenta a alienação. Já para os trabalhadores de chão-de-fábrica, os movimentos são calculados e dimensionados sem poder para a criatividade e, portanto, não negando alienação, nem revolucionando o trabalho, as ferramentas e os produtos, conforme conceitua Coutinho (2006), utilizando a classificação de Guillerm e Bourdegt (1976), sobre a autogestão. Portanto, a dimensão da criatividade acontece pelo intercâmbio de atos lingüísticos compartilhados em seu grupo social que estabelece relações éticas dentro da comunidade.

Quanto à categoria “EUORG”, o cooperado 04 aponta que “*Aqui na Empresa Recuperada X é tudo diferente, por ser uma cooperativa não tem horário, não tem cargo*” (07, C3) (formalidade). Isso decorre da função do cooperado que possibilita não enxergar funções organizacionais de forma tão evidente, pois ele na função que exerce não interrompe o processo cotidiano da organização. Por outro lado, esse acesso faz com que ele visualize

formas de influência das decisões de forma direta ou indireta. Cita o cooperado: *‘Só que por outro lado você tem como participar das decisões direta ou indiretamente’* (12, C3).

A posição do cooperado 04, é diferente do cooperado 03. Para o colaborador de chão-de-fábrica, cooperado 03, ele na organização está subordinado às regras formais por sua responsabilidade cotidiana. O colaborador do setor administrativo (cooperado 04), já não compreende as regras organizacionais de forma tão evidente, pois o aspecto informal e a proximidade do núcleo de poder (setor administrativo) burlam quaisquer regras.

O cooperado 03 compreende sua participação somente pelos meios institucionais e compreende uma série de informações que inclusive o colocam em situação de contestação quanto aos seus pares. Enquanto o cooperado 03 está nesse jogo duplo, o cooperado 04 encontra outros meios para a influência e reconhece a participação pelo método formal ou mesmo informalmente. Em suma, pode-se apontar, usando as categorias de Procópio (2006), que ao cooperado do chão-de-fábrica resta a “Cooperação Formal” e para o Cooperado Administrativo acontece a “Cooperação Espontânea”, isso dá a ele um maior poder de criatividade na organização.

Uma leitura possível dessa diferenciação é que a objetividade se estabelece pelo domínio das informações organizacionais que alimenta a desigualdade lingüística e cria núcleos de conhecimento dentro da organização. Ou seja, isso se dá somente pelo encantamento do espaço de participação ou pela criação de espaços de incidência (BAQUERO et al., 2005) cessando com práticas elitizadas que rompem com a investidas dos processos educativos (cf. ALVES, 1997, 2006).

As entrevistas dos celetistas 01 e 04 ganham, no contexto dessa dissertação, importância menos destacada, uma vez que formalmente eles não têm todas as dimensões das categorias propostas. Por exemplo, a responsabilidade da propriedade individual-coletiva não compete a esses funcionários. Contudo, dentro da opção de enquadrar a Empresa Recuperada X dentro da condição de economia solidária e por incluir o ser humano como centro das relações sociais, não se pode adotar práticas de desrespeito aos seus trabalhadores, mesmo que temporariamente, já que em até três anos os mesmos devem se tornar cooperados.

O celetista 01 é um funcionário com um tempo maior de casa e está numa posição administrativa. Nota-se pela sua fala que ele tem o mesmo poder de acesso ao núcleo de poder que o cooperado 03. Como o próprio celetista 01 cita *‘Eu acabo indo direto na fonte’* (16,

C1). Portanto, a compreensão que o mesmo tem dos processos organizacionais é de uma forma bastante personalista, fato que auxilia a visão que o mesmo tem da organização.

O celetista 04, funcionário recentemente contratado, ainda tem uma visão parcial dos níveis organizacional. O mesmo tem uma visão parcial das diferenças na forma de trabalho da organização da Empresa Recuperada X, contudo ele sabe que existe uma distinção no nível do poder das pessoas, conforme cita: *‘Nós não temos poder nenhum na empresa, eles já têm’* (22, C4).

Os colaboradores na coleta das histórias temáticas participaram do processo de discussão para elaboração de um plano de formação dos celetistas em cooperados. Por isso a convivência dos mesmos com o pesquisador se intensificou. A leitura e categorização foi feita posteriormente a trajetória percorrida. Portanto, diversos aspectos apresentados na descrição das entrevistas e das categorias foram influenciados pela observação das pessoas na trajetória negando uma possível neutralidade nessa análise. Contudo, apresentar tais aspectos não tem a intenção de demonstrar juízo de valor para um ou outro participante. O objetivo, mesmo que em momentos críticos, é o de pensar como a objetividade da organização e a subjetividade das pessoas podem conviver para uma lógica autogestionada.

VIII.2– LEITURAS DA TRAJETÓRIA

As leituras da trajetória surgem a partir da análise e observação participante realizada durante o período de convivência com as pessoas na organização. Conforme apontou-se anteriormente, a metodologia da pesquisa-ação exige uma vivência na organização onde o pesquisador e os participantes atuem de forma cooperada e participativa.

Isso ocorreu na sucessão de visitas e encontros do pesquisador com o Grupo Tarefa, eventos que estão descritos no Quadro 3 – Atividades desenvolvidas na Empresa Recuperada X de atividades desenvolvidas na Empresa Recuperada X. Portanto, naquele quadro e nos diários de campo, disponibilizados no APÊNDICE B, é possível a compreensão de outras informações que serão complementadas com aspectos analíticos da observação realizada dos encontros.

No dia 14 de abril foi realizado o primeiro encontro entre o pesquisador e o cooperado 01. Nesse encontro, o diálogo aconteceu de forma aberta, fato que gerou uma impressão positiva do ambiente organizacional e do acesso aos líderes mandatários. Dialogou-se sobre a

autogestão no Brasil, sobre o sistema sindical e outros assuntos que perpassam pela lógica da gestão coletiva. Nesse primeiro encontro foi apresentada a problemática a ser enfrentada para discussão junto a um Grupo Tarefa e ao longo da pesquisa.

Pensou-se que o início do trajeto partia de um propósito por parte da Empresa Recuperada X em acolher a pesquisa para enfrentar a problemática como um aproveitamento da presença de um pesquisador no ambiente organizacional. Se essa visão estivesse correta, a pesquisa poderia ter um viés de aproveitamento dos resultados de forma pragmática sem espaço para a criticidade do processo. Contudo, essa hipótese foi descartada por alguns motivos. Primeiramente, pela não compreensão do método de pesquisa nos primeiros encontros por parte do cooperado 01. Outro fato que reforça a posição de algo não proposital é a presença e o recebimento de outros pesquisadores no universo organizacional nesses últimos tempos, demonstrando uma abertura da Empresa para essas experiências. Isso alerta para a visão que o cooperado 01 tinha de pesquisas científicas. Na sua leitura, essa pesquisa seguiria o mesmo trajeto. Seriam realizada a aplicação de questionários como única fonte de dados de pesquisa de campo.

Quanto à metodologia, não foi preocupação do pesquisador discuti-la a fundo no primeiro encontro, pois não é uma linguagem amistosa para o início. Na visão do pesquisador ao se lidar com um tema como a metodologia poderia ocorrer a intelectualização naquele debate, fato que poderia estabelecer certo estranhamento. Diante da abertura da organização para a realização das entrevistas o pesquisador adequou sua pesquisa para o início da pesquisa de campo com o processo de escuta.

Desse primeiro encontro algumas leituras se consolidaram e estão retratadas nos relatos analisados anteriormente. Primeiramente, uma leitura foi a presente divisão entre linha e *staff*. Tal fato aconteceu inicialmente pela divisão física trazida pela planta da fábrica, pela conservação dos prédios da fábrica leituras tidas no trajeto que percorreu-se até chegar na administração. Ao chegar no prédio encontrou-se um ambiente silencioso com pessoas sentadas em suas mesas. Dessa forma, uma leitura feita foi o privilégio do setor administrativo e a diferença na realização do trabalho. Em outras palavras, foi o primeiro impacto de uma divisão social do trabalho dentro da organização.

Outro aspecto reforçado pelas leituras do primeiro encontro e em diálogo com a divisão entre linha e *staff* está no fato de que não se ouviu nas falas a preocupação da dimensão da autogestão durante as conversas. Constatou-se uma preocupação e até uma glorificação do sucesso da empresa e de seus resultados, mas a cooperação fica subentendida

a um segundo plano e colocado somente dentro das perspectivas de sua realização nas assembleias. Isso alerta para a existência de uma elite organizacional já que a objetividade da organização possibilita aos administrativos um amplo domínio das informações organizacionais fato que estabelece fonte para a legitimação da desigualdade.

Na segunda ida a campo, 24 de abril de 2008, foi realizado o primeiro contato com pessoas da organização por meio da entrevista de aproximação analisada anteriormente. Como dito, a entrevista foi realizada por um roteiro flexível seguindo uma dinâmica de diálogo. Em linhas gerais, algumas impressões ficaram como a presença de um clima fraternal dentro da organização. Isso permite inferir-se a possibilidade da existência de maior informalidade dentro da organização, fato que poderia ser incentivador da “cooperação informal”. Contudo, conforme modelo de Procópio (2006) essa forma de cooperação tem um baixo poder de precisão em seu resultado.

Algumas queixas foram ouvidas, principalmente relacionadas à comunicação dentro da organização. A publicização de atos coletivos é um aspecto central dentro da lógica cooperativa. A autogestão só pode ser conseguida enfrentando a alienação objetiva que foi exposta anteriormente. Para isso a comunicação, ato de tornar algo comum, passa necessariamente pela formalidade nos canais estipulados e acesso a informação. Estudos relacionando processos decisórios e comunicação em cooperativas demonstram que a comunicação organizacional esteve presente nas diferentes fases da decisão e influenciou a seu modo os resultados do processo decisório avaliado (AMORIM; BULGACOV; ABIB, 2008). Contudo, a metodologia realizada no estudo parte de uma visão determinada de processo de decisão e das entrevistas com trabalhadores em postos estratégicos não contemplando em nenhum momento a dimensão coletiva do processo decisório.

Um outro artigo de Silva (2008) analisa uma cooperativa utilizando o modelo de Dornelles (2007) apresentado aqui nesse trabalho no Quadro 01 – Característica de uma organização autogestionada. As conclusões desse estudo apontam que a empresa estudada por Silva (2008) tem uma preocupação central com a comunicação inclusive contando com um “time de comunicação responsável pela divulgação das informações para os funcionários” (p. 11).

Ao falar em comunicação no ambiente das organizações da Economia Solidária é importante apresentar outros estudos realizados em ambientes cooperados que colocam o tema da comunicação como central. Entende-se que a comunicação é um aspecto fundamental e que não está limitada a manutenção de um time de comunicadores. A comunicação deve

romper com as desigualdade incorporando a dimensão do acesso e da prática de linguagem (cf. ESTEVES, in: SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003). Essa dimensão possibilita que a troca de atos linguísticos proporcionado nos ambientes de escolhas e decisões sejam um rico arcabouço de opções culturais formando a ética organizacional. Portanto, comunicação inicia-se na transparência das informações, mas passa pelo diálogo.

A dimensão simbólica da organização começou a ser desvendada nessa segunda visita. Durante o almoço, o pesquisador fez a refeição com os cooperados 01 e 02. Percebeu-se durante a refeição somente a presença de funcionários administrativos naquele horário de almoço. Esse fato foi se concretizando ao longo da trajetória, contudo um aspecto notado é a distinção do horário de almoço dos funcionários administrativos. Ocorre que existem três turnos para almoço, às 11h30, 12h e 12h30. Normalmente os trabalhadores administrativos almoçam, em sua maioria, no último turno e os demais não tem horário fixo, dependendo do dia produtivo. Isso é um aspecto sutil de diferenciação, pois começa a se separar os turnos, os horários e os uniformes e com isso criando conexões ocultas entre as pessoas que compartilham dos mesmos sinais. O regimento interno (APÊNDICE C), determina no artigo 3 parágrafo segundo, os horários para o almoço.

No dia 05 de maio, ocorreu a terceira visita do pesquisador à Empresa Recuperada X. Foi o primeiro momento de encontro com o Grupo Tarefa nomeado. Inicialmente foi discutida a expectativa das pessoas naquele grupo de trabalho e como se viam na organização. Após essa breve discussão foi validado a metodologia, proposta pelo pesquisador, para debate em torno da problemática. Ficou definido que as discussões passariam por um primeiro momento, onde seriam discutidos os pontos fortes. Em seguida, nas reuniões finais a discussão dos pontos fortes.

Um aspecto importante de ser trazido foi a inexistência de um ato formal para a formulação do Grupo Tarefa. Ou seja, não foi levado à Assembléia a realização desse Grupo partindo somente da vontade do cooperado 01. Isso aponta para o controle do processo por parte do cooperado 01, mesmo que de forma involuntária. O controle desse cooperado inicia-se pela determinação de quem serão as pessoas no processo de discussão. Contudo, o processo ganha vida própria e faz com que algumas discussões rompam com esse controle uma vez que o cooperado 01 não participa da discussão. Por outro lado, as pessoas que estão nessa discussão começam a perceber que é necessário validar os pontos discutidos com os cooperados 01 e 02. Isso demonstra uma tensão constante entre a dimensão da participação e

do início da consciência crítica dos processos, caminho para a educatividade, e a autoridade das lideranças.

Um aspecto importante a ser destacado, e ocorrido nesse primeiro encontro, foi a percepção que o grupo teve da necessidade de envolver outras pessoas na discussão. Ou seja, no momento da discussão foi compreendido a incapacidade de contemplar entre eles todos os aspectos necessários para o enfrentamento da problemática e, portanto, envolveram outras pessoas na discussão com visões diferentes.

Como resultado desse encontro foi estipulada uma tarefa para dois participantes com o objetivo de dar subsídio para a discussão do Grupo Tarefa. Ao chegar ao encontro seguinte os dois participantes não haviam realizado as tarefas. Uma leitura desse fato alimenta a visão de que o grupo, inicialmente por não ser formal, não encontra a legitimidade como espaço de tomada de decisão e, portanto, não foi prioridade na preparação dos materiais por parte dos participantes.

A terceira reunião, 13 de maio, aproveitaria da discussão no momento anterior e avançaria com as contribuições trazidas pelos participantes. Entretanto, pela não preparação dos materiais por parte dos participantes, conforme dito, e pelo envolvimento de novos participantes, a reunião seguiu a sistemática de levantamento de pontos fracos relativos à problemática. Essa foi a única reunião que contou com todos os participantes do Grupo Tarefa. As reuniões seguintes passaram a contar com ausências pela demanda de trabalho ou mesmo pela falta no trabalho.

Um aspecto que começou a aparecer nessa reunião e está relacionado a comunicação, já apresentada anteriormente, é o uso da palavra sigilo. Sigilo está associada a idéia de segredo. Segredo, segundo o dicionário Houaiss (2008), é um “assunto, fato ou circunstância conhecidos por poucos, ou por ninguém”. Inicialmente, essa palavra era usada num sentido da assembléia como algo sigiloso. Contudo, com as reuniões foram aparecendo outros assuntos sigilosos ocorrendo mesmo no universo dos cooperados. Por exemplo, ocorrência de sigilo de informações no nível dos Conselhos Administrativos e Fiscal. A análise para esse fato acontece, pois segundo os participantes alguns cooperados não se enxergam na posição de donos e são pessoas com pouca escolaridade. Esses argumentos se associam às críticas de Schumpeter (1984) já que o povo quando trata de assuntos políticos não consegue desenvolver sua racionalidade e beira a “infantilidade” em seus argumentos.

Contudo, há de se destacar um dilema nessa questão do sigilo. Na existência de pessoas contratadas ocorre um jogo duplo organizacional, pois algumas informações poderiam ser desmotivadores para as pessoas. Isso reforça a perspectiva crítica da tese da degeneração das cooperativas já que internamente a organização tem funções duplas (de uma forma para os cooperados e de outra aos funcionários). Ocorre que no enquadramento dessa Empresa Recuperada X, dentro da opção conceitual da Economia Solidária, tal jogo não poderia existir. Ou seja, a alienação objetiva das informações organizacionais seria enfrentada inclusive aos contratados, ainda mais sendo essa situação de contrato temporário, pelo menos até três anos, de acordo o Estatuto.

No dia 19 de maio ocorreria uma reunião com o Grupo Tarefa. Contudo, sendo uma semana curta, pois havia um feriado, os participantes estariam ocupados para cumprir a demanda semanal. Antes da chegada dos participantes e do cancelamento da reunião, o pesquisador conversou com o celetista 04 que havia chegado mais cedo na sala. Nessa conversa, o celetista 04 disse que conversou com algumas pessoas durante a semana com o objetivo de saber o que os mesmos achavam sobre o tema debatido. Isso demonstra que ao ser chamado para participar ele não se sentia o portador da verdade e que precisou ouvir o que outras pessoas falavam sobre aquele determinado assunto, a partir da intersubjetividade e do reconhecimento do outro.

Não havendo a reunião, o pesquisador, junto com o celetista 01, levantou alguns dados para dimensionar o impacto financeiro do processo de mudança de um funcionário para cooperado. Foram feitas algumas simulações para analisar o impacto financeiro dessa mudança. Inicialmente era previsto que a mudança de funcionários para cooperados seria rentável para a organização. Contudo, ao fazer alguns cruzamentos de dados foi constatado que o impacto financeiro, ou seja, a quantidade de recursos gastos em folha de pagamento aumentaria. Esse foi um aspecto que não se aprofundou com o grupo, pois na leitura do celetista 01 as pessoas que lá estavam não teriam conhecimento para trabalhar com o assunto. Em outras palavras, como cita Schumpeter (1984) existe a infantilidade na argumentação pela complexidade dos assuntos públicos. Uma vez mais é constatada o cuidado com que as informações são passadas às pessoas o que dá interpretações diferentes para o mesmo fato.

Um aspecto que o pesquisador tomou conhecimento na visita do dia 19 de maio, foram os valores pagos, como salário e retiradas, para as pessoas na organização. Notou-se uma melhor remuneração das pessoas do nível administrativo, fato que alimenta uma desigualdade econômica no interior da organização. Esteves (in: SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003)

salienta a existência da desigualdade econômica nas cooperativas a partir de duas perspectivas: a primeira, diz respeito ao capital social versus a cota parte, como uma divisão econômica da cooperativa, contudo, essa primeira perspectiva não se apresenta no caso da Empresa Recuperada X, já que todos colaboraram com R\$ 400,00 de início.

Contudo, outra perspectiva demonstrada por Esteves (in: SOUZA; CUNHA; DAKUZAKU, 2003) é a divisão econômica do trabalho, ou uma relação entre o trabalho versus a remuneração. Essas desigualdades dialogam com a desigualdade técnica e a política e impõem um grande potencial desagregador, principalmente pelo comodismo de manter a situação. Ao galgar postos mandatários de mais alta remuneração, as pessoas podem se sentir donas daqueles postos de remuneração mais alta e não aceitar um retorno da remuneração aos patamares anteriores. Esse aspecto fortalece o comodismo da manutenção da situação. Por outro lado, o potencial desagregador se dá na medida em que pode aumentar a competição para os postos mais altos e de remuneração maior, acirrando as disputas internas na organização.

No dia 27 de maio, foi realizada outra reunião com o Grupo Tarefa. Havia sido estipulado que a reunião contaria num primeiro momento com a discussão dos pontos fracos e, ao final, o grupo receberia a visita dos cooperados 01 e 02. A reunião transcorreu normalmente e o momento de receber os cooperados não aconteceu por uma reunião de Conselho Administrativo convocada naquela mesma data. O cooperado 03 também não participou da reunião, pois faz parte da reunião do Conselho e estava na outra reunião junto com os cooperados 01 e 02.

Apareceu nessa reunião, pela primeira vez, a fala a respeito da existência de um mando de cooperados na linha de produção junto aos celetistas, passando por cima das coordenações. Essa é uma fala bastante sutil e de difícil aparição. Sendo assim, o fato de sua existência num determinado momento das discussões possibilita tê-la como algo que existe na realidade da fábrica. Isso levanta entre outros aspectos a realidade dos coordenadores de produção da fábrica que nem sempre tem a posição de liderança (coordenação) necessária nos processos. Esse aspecto levanta uma problemática já que internamente existe a duplicidade de funcionamentos que convergem para os postos dos coordenadores de produção¹⁴. Essa posição dentro da lógica da divisão do trabalho tem a necessidade para a supervisão e delegação dos processos. Contudo, o jogo duplo organizacional faz com que ora o

¹⁴ Ver regimento interno no ANEXO C, na seção XXII, Art. 28, que versa sobre as coordenações de área atribuindo uma função aos mesmos.

coordenador tenha poder sobre um trabalhador ora sobre um cooperado. As realidades organizacionais para os dois tipos de trabalhadores pode ser diferente de acordo a compreensão que ambos têm de suas representações.

Pela primeira vez no contexto do Grupo Tarefa, o pesquisador trouxe dimensões da prática da autogestão para a discussão. Dimensões que colocam o exercício das escolhas e decisões dentro da visão de uma ação sempre compartilhada para que ocorra a educatividade. Alguns dos participantes compreenderam a discussão proposta pelo pesquisador. Contudo, ao trazer essa discussão para a realidade o movimento se deu em duas direções: primeiramente, pela inexistência dessas práticas no nível organizacional. E, também, pela dificuldade de visualizar esses momentos dentro da lógica de trabalho atual em sua fragmentação.

Ao chegar à Empresa Recuperada X no dia 05 de junho, o pesquisador foi avisado que os cooperados 01 e 02 precisavam conversar ele e que não ocorreria a reunião do Grupo Tarefa naquele dia. Essa necessidade ocorreu, pois na semana anterior o Conselho Administrativo se reuniu e foi relatada a experiência do Grupo Tarefa.

A reunião começou na sala com a mesa redonda. Formando as pontas do triângulo em volta da mesa sentaram o cooperado 01, o cooperado 02 e o pesquisador. Os dois começaram perguntando se o pesquisador gostaria de iniciar ou eles começavam. O pesquisador disse que poderia iniciar apresentando os resultados dos encontros até aquele momento estaria aberto a eles para o diálogo.

Ao fazê-lo o pesquisador começou a descrever como estava ocorrendo as discussões do pontos de vista do que tinha sido planejado, demonstrando por meio dos papéis preenchidos. Ou seja, realizou-se o levantamento dos pontos fracos que vinham sendo discutidos, até aquele momento, em cima da mesa. Os cooperados puderam ler todos os pontos e o pesquisador foi explicando ponto-a-ponto. A posição do pesquisador para a condução da reunião foi com uma garantia para a transparência. Partiu-se da idéia de que seria contraditório aos conceitos trabalhados nessa dissertação se fosse diferente. Portanto, as observações feitas pelo pesquisador naquele diálogo constam em partes do que está aqui escrito. No geral, a conversa foi bastante franca e muito dos problemas que foram discutidos são de conhecimento dos cooperados. Contudo, a prática impede ações mais eficientes para criar espaços de participação ou da autogestão.

No dia 12 de junho, ocorreria uma reunião que foi cancelada, pois o Cooperado 03 não poderia participar. O pesquisador com a preocupação de analisar o resultado da reunião no

encontro anterior, interpretou que a desmarcação ocorreu, porque não haveria uma pessoa “confiável” na reunião. Contudo, na semana seguinte tal leitura se enfraqueceu, pois o cooperado 03 participou, situação que permite inferir-se que a reunião com os cooperados 01 e 02 não provocou mudanças. Outro fato que comprova é que o pesquisador se encontrou com os cooperados 01 e 02, na semana seguinte, nos corredores, e mantiveram o diálogo como nas vezes anteriores. Ou seja, não havia sinais de mudanças.

Na reunião do dia 19 de junho foram debatido os pontos fortes da organização para enfrentar a problemática. Esses pontos fortes são interessantes de serem apresentados, pois dizem sobre a organização no contexto de sua problemática central de como ser uma organização autogestionada. São eles:

- acesso à diretoria: já que qualquer um pode chegar a eles sem a existência de uma relação formal. Isso salienta para a visão de como as pessoas enxergam a organização como um organismo hierarquizado e a quebra dessa hierarquia, por qualquer um, é um privilégio;
- clima amistoso: ocorre um clima de camaradagem no ambiente de trabalho, já que a organização conforme dito a organização tem um duplo movimento internamente. Ora formal vindo da divisão do trabalho, ora informal, pois a maioria são os donos.
- possibilidade de crescimento profissional: Nesse ponto os participantes destacaram a possibilidade do crescimento pessoal pelo acesso a cursos bancados pela Empresa. Nesse aspecto, os participantes colocam a saída do chão-de-fábrica para o administrativo como uma evolução. De certa forma, essa fala reforça o perigo da competição pelos cargos com remuneração mais alta fato que pode desagregar os cooperados.
- baixa rotatividade: é destacado o baixo número de desligamento dos contratados o que dá uma estabilidade no mercado. Na questão dos funcionários ocorre uma estabilidade comprovada pelos dados, mas os cooperados tem se desligado da organização fato que comprova uma leitura de baixa participação.

Ao finalizar a reunião o pesquisador andou pela fábrica acompanhado do celetista 01. Essa visita ao ambiente da produção não ocorreu anteriormente, pois não era o foco da pesquisa.

A última visita à Empresa Recuperada X ocorreu em 26 de junho de 2008 continuou-se a discutir os pontos fortes. Um aspecto interessante dessa reunião foi a pergunta que o pesquisador fez sobre o poder de propor inovações no processo produtivo. O cooperado 03 citou que não havia muitas sugestões e que ele imagina um sistema como de caixas de sugestões ou de premiações para os que sugerem inovações. Interessante essa fala pois volta o debate sobre a espontaneidade e a formalidade das ações. Ou seja, o cooperado aventou a possibilidade de formalizar um sistema de participação do processo produtivo. Essa é uma pergunta sem resposta, porque se por um lado quebra as práticas espontânea por outro dá espaço para a participação.

Ao finalizar o momento em grupo foram realizadas três entrevistas individuais (ENTREVISTAS FINAIS) com participantes do processo. Foram ouvidos os celetistas 04, o cooperado 03 e o celetista 01.

VIII.3– ENTREVISTAS FINAIS

A entrevista final foi feita com o objetivo de entender como foi a participação no processo de discussão realizada nos encontros realizados. Essa ação atende ao objetivo de identificar os pontos de vista do processo participativo para a solução dos problemas da organização. Um dos entrevistados (colaborador 01) não foi entrevistado na primeira coleta de relatos (Entrevista de aproximação). O Colaborador 02, celetista 01, foi entrevistado na primeira seção e sua entrevista será analisada. A entrevista do colaborador 03, cooperado 03, foi analisada mais profundamente quanto as categorias e as Unidades de significados de sua entrevista. O conteúdo das entrevistas pode ser conhecido na versão literalizada no Apêndice D.

A entrevista com o cooperado 03 foi realizada *in loco*. Ocorreram interrupções próprias do cotidiano da empresa. A conversa foi rápida e foram selecionadas 11 unidades de significado do diálogo. Ao todo foram 2 unidades categorizadas como “Eu comigo”, e 06 para as outras duas.

A leitura da entrevista final e das unidades de significado permitem compreender que o cooperado ainda vê de forma muito forte a divisão entre linha e *staff*. Segundo o cooperado, “*nós vamos trabalhar pra que os futuros sócios cooperados aí, não tenham a visão de que muitos cooperado tem hoje*” (C3, 02). Para ele ainda não está claro as finalidades da

autogestão fato que gera uma incompreensão dos papéis de cada um na organização e, principalmente, o dele de cooperado e membro do conselho. Adicionado a essa leitura, é possível compreender que a demora da organização e do tempo da autogestão é uma coisa que incomoda a ele. Ou seja, a Empresa Recuperada X não tem tempo para a autogestão com pode ser visto nos relatos *“Eu acho que apesar de ser um período curto aí, mas é como eu falei ele vem a provocar em mim e no pessoal da administração um negócio que a gente já vinha comentando mas não se tornava ação”* (C3, 01) e *“as coisas demoram, tem uma certa demora pra serem feitas”* (C3, 08).

Contudo, o cooperado vê de forma otimista a possível ação de formação para os celetistas. Em contraponto a esse processo de formação o colaborador enxerga a dificuldade do nascimento da cooperativa e como esse nascimento impacta até os dias atuais, como pode ser lido em seu relato *“ninguém teoricamente né, assim dizendo, escolheu ser cooperado”* (C3, 03).

O celetista 03 expõe em seu relato a diferença da realidade de uma cooperativa para uma empresa capitalista. Contudo, vindo da posição do chão-de-fábrica, o mesmo não visualiza formas de executar a cooperação em sua vivência e no seu trabalho.

O celetista 01 destaca que a situação do Grupo Tarefa foi a sua primeira vivência em processos de discussão como os executados durante a pesquisa. Fato que deve ser destacado como sintomático da pouca aparição de ações coletivas no ambiente da organização.

IX – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática central dessa pesquisa circunscreve-se em torno da questão: como os trabalhadores das Organizações da Economia Solidária participam do processo das escolhas e decisões em um sistema coletivo e cooperativo de trabalho?

Para responder a essa pergunta optou-se pela utilização do método da pesquisa-ação. Essa escolha permitiu o assegurar uma trajetória na pesquisa coerente com o estudo de caso de uma empresa recuperada do interior de São Paulo.

Segundo a definição de Thiollent (1986), a pesquisa ação é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Nesse sentido, além do objetivo de conceber e expandir o conhecimento próprio da atividade científica, o método tem um objetivo prático. Esse objetivo prático estava previamente definido como o de “contribuir para a compreensão e métodos do processo de escolhas e decisões de uma organização da economia solidária, desenvolvendo a capacidade de identificar e resolver os problemas organizacionais por parte de seus participantes”.

A existência de poucos momentos de discussão coletiva na realidade da Empresa Recuperada X, permite inferir que a experiência de discussão baseadas em práticas coletivas, como ocorreu no Grupo Tarefa, gerou terreno fértil para o início de um processo de condução de novas formas organizacionais mais inclusivas e contestatórias.

A força aplicada para tirar um corpo em estado estático é um dos momentos onde se incide uma maior quantidade de energia. A inércia da manutenção do movimento, portanto aceleração zero, demanda menos esforço do que mover aquele corpo estático. Essa analogia às leis da física ilustram os resultados da trajetória não tangíveis. O exercício de possibilitar a existência de um espaço coletivo de discussão e solução de uma problemática, demandou uma grande força para a saída do estado de inércia que os participantes do Grupo Tarefa vivenciavam até esse momento sem o perceberem. Energia consumida na novidade da ação que os tira da zona de acomodação que a rotina do trabalho impõe, assentando-se num certo conformismo retroalimentado pela repetição de práticas não problematizadas. Os participantes começam a descobrir os espaços diferenciados e a possibilidade da existência de espaços de diálogo para a solução de problemas do cotidiano.

Aceleração e força são duas variáveis dependentes em torno da massa. Nesse processo, a Empresa Recuperada X pode ser considerada a massa, potencialmente podendo ser vista como um todo, em uma associação com a imagem de um corpo. Reconhecida oficialmente como pertencente a Economia Solidária e, portanto, com a possibilidade sempre posta de ser regida por práticas autogestionárias. Empresa Recuperada X deveria ser um todo. Na prática, esse corpo se fragmenta, separando para alguns a função de cérebro e para outros, os braços e as pernas. Como em um organismo, o cérebro não funciona sem as pernas e os braços. Contudo, o sangue que corre nas veias desses braços não é o mesmo da cabeça. Nos primeiros, suor e força física são constantes, enquanto no segundo, valoriza-se a criatividade e as funções cognitivas. Assim, também é a Empresa Recuperada X dividida em sua linha (produção) – braços e pernas, e seu pensamento do trabalho (*staff*) - cérebro.

Outro aspecto da lei da física é que a força direciona o andamento do corpo. Contudo, a força não vem dos braços e pernas, mas de uma forma mais sutil que condiciona os métodos de trabalho e as formas organizacionais para a manutenção de um pequeno grupo (cérebro) conduzindo os rumos institucionais. Aqui aparece a primeira contradição do caso estudado, já que sendo uma organização dentro da Economia Solidária, o corpo deveria se guiar pautado pelo interesse da coletividade. Sendo assim, a autoridade reside nesse corpo que a delega, temporariamente para alguns representantes. Isso não ocorre na prática do caso estudado.

Nessas condições questiona-se a associação entre a Economia Solidária e a Empresa Recuperada X. A opção desse enquadramento se deu pela associação que a empresa estudada tem junto a Unisol Brasil, organização que se considera como fomentadora da Economia Solidária. Ao enquadrar a Empresa Recuperada X na Economia Solidária, algumas ponderações são realizadas com base na fundamentação teórica e na prática vivenciada, a partir da visão do que se entende por autogestão. Nota-se que o discurso da Economia Solidária não se evidencia na prática cotidiana da Empresa.

Esteves (2004) afirma que são quatro as condições para que exista autogestão: “trabalho coletivo; posse e/ou controle coletivo dos meios de produção; gestão participativa e transparente do negócio; e distribuição dos resultados aos sócio-trabalhadores” (p. 15). Trazendo esses elementos para a realidade da Empresa Recuperada X pode-se apontar que o trabalho é fragmentado e não há tentativas de se coletivizar as ações, exceção feita na reunião diária de coordenação. A posse e/ou controle coletivo dos meios de produção não ocorre, pois fora o momento da assembléia, não há outros momentos de participação. Gestão participativa e transparente do negócio não ocorre, pois apesar da assembléia aprovar os relatórios tudo é

feito na formalidade. E, por fim, a distribuição do resultado que ocorre de forma equiparada: contudo existe uma grande diferença salarial. Pelos quatro pontos que a literatura apresenta como sendo necessários serem reconhecidos para caracterizar uma empresa como da economia solidária, especialmente no que se refere a autogestão, pode-se concluir que dentro desse modelo a Empresa Recuperada X não é autogestionada. As práticas cotidianas que deveriam ser permeadas por processos participativos de forma irrestrita ocorrem em momentos circunstanciais controlados pelo *staff*. Essa constatação que a análise dos dados de campo permitem, coloca desafios para as organizações que saem do modelo de gestão capitalista para a gestão cooperativa. A esquematização teórica proposta, a partir das categorias, permite verificar uma inter-relação entre os diversos processos que compõe as escolhas e decisões em ambiente da autogestão, ou o que se denominou de círculo virtuoso da participação.

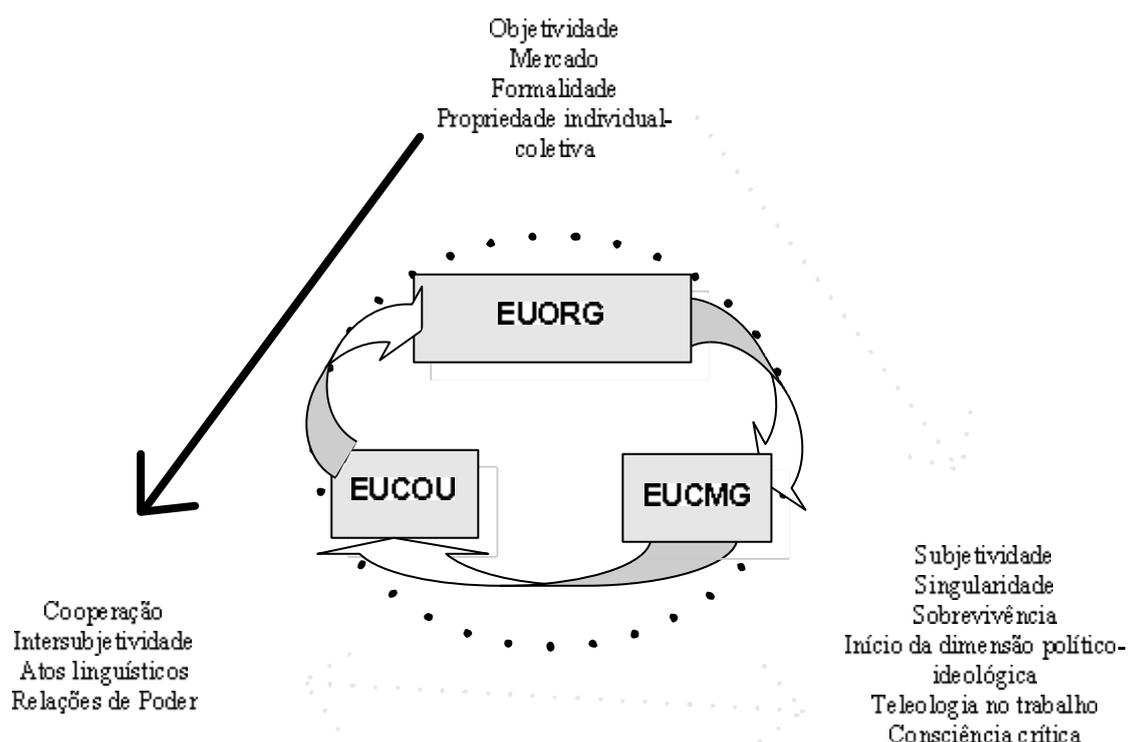


Figura 15 - Círculo virtuoso da participação *

* Elaboração do autor

Uma reflexão possível de se fazer é a mudança de uma empresa capitalista para uma recuperada exige um processo de educatividade no novo modelo de gestão. Os diferentes

atores foram forjados num modo de relações de trabalho que não dava espaço para a construção de uma subjetividade. Na ausência de uma experiência significativa de participação – educatividade no processo, eles repetem o modelo hegemônico que os formaram. A abertura da empresa para o recebimento de pesquisas científicas e a franqueza com que tratam os assuntos demonstra uma boa vontade em acertar. Isso é um indício de que estão abertos à possibilidade de construir uma empresa autogestionada. Talvez lhes faltem espaços de construção coletiva que enfrente a fragmentação das atividades que o negócio exige.

A análise do quadro de Dornelles (2007) pensado para a empresa estudada tem apenas o item 5 que versa sobre “emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados”, como observado na realidade da empresa. Portanto, também nesse modelo não é possível entender a Empresa Recuperada X como autogestionária.

Assim, com base nesses dois estudos não se realiza a possibilidade de a Empresa Recuperada X ser enquadrada como autogestionada. Sabendo da dificuldade de constatar essa autogestão na prática cotidiana, o pesquisador propôs o uso do conceito de trabalho coletivo e cooperativo. Contudo, pode-se enquadrar a Empresa como praticante de trabalho coletivo e cooperativo? Nesse sentido, o trabalho cooperativo foi desenvolvido dentro de uma visão toyotista de produção ou de uma organização funcionando como organismo. Na prática, vislumbra-se a organização como uma máquina onde cada funcionário tem seu posto de trabalho e a divisão entre o trabalho mental e braçal é muito clara. Portanto, mesmo o trabalho coletivo é um aspecto de difícil visualização na realidade da empresa.

Restou questionar sobre a participação nesse processo. As escolhas e decisões são elementos formadores do processo de participação. Nessa relação, alguns elementos precisam ser rompidos para que, de fato, ocorra um processo autogestionado.

Inicialmente, uma organização precisa enfrentar o medo dos elitistas burocráticos que pregam que a participação da pessoa comum pode gerar a instabilidade no sistema. Isso decorre, pois a dominação da maioria por uma minoria é um processo natural, como diz Mosca (1966). Vem associado também, segundo Schumpeter (1984), à visão de que o homem comum, ao participar de assuntos políticos ou objetivos trazendo para o caso da gestão, tem argumentos infantis. Por fim, Dahl (1997) afirma que o que existe são aproximações a um ideal do que se quer como participação de todos. Para esse autor, existem duas variáveis importantes no processo: contestação política e inclusividade. Portanto, esses autores têm uma

visão institucionalista dos processos de participação e as pessoas nesse processo atrapalham a coerência e consistência das escolhas e decisões.

Por sua vez, os autores da corrente pluralista afirmam que as atitudes pessoais interagem com as regras institucionais e, nessa interação, possibilita efeitos psicológicos. Rousseau (2004, p. 31) busca uma “forma de sociedade que defenda e proteja com toda a força comum a pessoa e os bens de cada sócio, e pela qual, unindo-se cada um a todos, não obedeça, todavia senão a si mesmo e fique tão livre como antes”. Surge a idéia do soberano onde na presença dele os interesses particulares não deixam de existir, mas o interesse coletivo prevalece na relação entre as pessoas para a formação dos direitos coletivos.

Para Mill (1964), o governo é um problema de negócio que terá que ser resolvido. Por sua vez, as instituições não são formas vivas que andam com suas próprias pernas “devendo a origem e existência inteira à vontade humana” (Mill, 1964, p. 07).

Portanto, fruto da contribuição dos pluralistas, sustentou-se ao longo da dissertação que a participação permite um efeito, pois assegura uma inter-relação contínua entre o funcionamento das instituições e as qualidades e atitudes psicológicas dos indivíduos que interagem dentro delas.

Dentro da forma desejada em uma Empresa da Economia Solidária, a participação seria de todos os envolvidos nos momentos de escolhas e decisões. Contudo, o negócio necessita de uma direção e, portanto, de um governo. Assim, a representação é inevitável. Portanto, os elitistas trazem aportes importantes para pensar criticamente o ambiente da participação e da autogestão. Dessa forma, romper com práticas elitizadas são fundamentais no ambiente da Economia Solidária. Para isso é necessário incentivar a inclusividade e a contestação nos momentos de escolhas e decisões. Central nesse argumento de inclusividade, é a visão de que o processo de educatividade, fruto da interação da pessoa com as regras institucionais, permite a compreensão por parte dos envolvidos do tempo e do espaço, ou de construir homem-história (cf. FREIRE, 2007).

As experiências da participação devem enfrentar, nos ambientes cooperativos da Economia Solidária, o constante perigo da manipulação das elites, da criação de falsos imaginários e da linguagem pragmática. Para isso é necessário lutar pela negação da alienação (técnica, objetiva e ética), pois as atividades são construídas livremente, revolucionando assim o trabalho, as ferramentas e os produtos, como propõe Guillerm e Bourdegt (1976) na conceituação de autogestão. Uma organização que busca essa autogestão, deve também

fomentar espaço de diálogo e de incidência para a educatividade da participação. Contudo, não cabe a participação vazia, o processo de educatividade precisa possibilitar o salto da consciência intransitiva para outra, crítica (cf. Freire, 1997).

Ao pensar na educatividade e valorizar o processo, rompe-se com a visão da modernidade. Wagner (2002) afirma que a modernidade veio acompanhada da descrença na durabilidade do mundo. “Sem um mundo durável capaz de servir de testemunho para os grandes feitos dos homens, tornando-os, assim imperecíveis, não faz qualquer sentido supor a instauração de um mundo comum fundado na atividade da imortalização” (Wagner, 2002, p. 32). A sustentabilidade só poderá ser conseguida nas ações diárias. Seguindo o exemplo do capitalismo que impõem ações diárias na luta pela sobrevivência. A autogestão tem que colocar ações diárias para sua existência para isso os atos comunicativos, fato que ocorre diariamente, podem provocar outras lógicas. Para isso, o processo precisará ganhar maior destaque do que o resultado.

A pesquisa teve como objetivo específico identificar os pontos de vista do processo participativo para a solução de problemas da organização. Esse objetivo foi atingido na realização das entrevistas e nas observações realizadas no acompanhamento do processo de discussão da problemática. É possível inferir, como resultado desse objetivo, que os cooperados da classe dos administradores, cérebro da organização, tem o ponto de vista do processo participativo como algo flexível e informal. Enquanto que para o cooperado de chão-de-fábrica, distante dos dados objetivos da gestão, o ponto de vista da participação somente ocorre pelos meios formais (assembléia, conselhos, etc.).

Outro objetivo específico da pesquisa diz respeito ao agir conjuntamente com os participantes da organização na solução de um problema presente na realidade e isso ocorreu ao longo da trajetória e desde os primeiros contatos. Tal fato proporciona material que foi aqui analisado.

O último objetivo específico da pesquisa, acompanhar momentos de escolhas e decisões de uma organização da Economia Solidária, aconteceu também pela facilitação do processo de discussão da problemática enfrentada. Algumas leituras associados a esse objetivo, permite inferir que as escolhas e decisões no ambiente da Empresa Recuperada X devem passar pelos cooperados 01 e 02 que são do *staff*.

Com esses três objetivos específicos contemplados, realiza-se o objetivo geral da pesquisa que é o de analisar o processo de escolhas e decisões em organizações da Economia

Solidária. Atingindo o objetivo geral é possível responder a questão da pesquisa para o caso da Empresa Recuperada X. A economia solidária e, conseqüentemente, à autogestão, ocorre para essa empresa somente no campo da linguagem, não se evidenciando na prática do dia-a-dia. Portanto, os trabalhadores somente participam na formalidade e na escassez das situações coletivas

A pesquisa apresentada encontra a necessidade de aprofundamento sobre do tema, dada a sua relevância para o campo da ciência aplicada da administração. Por exemplo, pensar formas organizacionais não finalísticas pode ser um campo de pesquisa a ser explorado pelo campo da teoria organizacional. Outro aspecto diz respeito a relação entre a sustentabilidade e a autogestão. Para o campo de gestão de pessoas, vale debruçar-se sobre a relação entre cooperados e celetistas no ambiente de trabalho e na realidade da fábrica. Aponta-se, também, a possibilidade de desenvolver estudos voltados especificamente para o processo de formação de funcionários no local do trabalho para o cooperativismo. No caso do campo de estudo das Empresas Recuperadas, pode-se levantar problemáticas sobre a nova configuração do processo de trabalho dentro do regime toyotista, em substituição ao taylorismo.

Pela complexidade da problemática, ficou estabelecido que para o período da pesquisa (abril a junho), o Grupo Tarefa que conduziria a discussão, faria uma primeira investida no seu enfrentamento. Como devolutiva do estudo para a Empresa Recuperada X pretende-se apresentar os resultados do trabalho para os membros da empresa e auxiliar no pensamento sobre estratégia de continuidade da discussão do problema enfrentado e das práticas coletivas necessárias à autogestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000;

ALVES, Luiz Roberto. **Culturas do Trabalho: comunicação para a cidadania**. Santo André/SP: Alpharrabio Edições, 1999;

ALVES, Luiz Roberto. Educar, um ato radical de comunicação (Para pensar Paulo Freire e a sociedade em mudança). Revista **Fronteiras – Estudos Midiáticos.**, VIII(2), pp. 123-132, maio/agosto, 2006;

ALVES, Luiz Roberto. Políticas de cultura e comunicação na urbanidade. **Estud. av.** [online]. vol. 11, no. 30, pp. 293-307, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v11n30/v11n30a18.pdf>, acesso em 07 de julho de 2008;

AMORIM, André Luís Marra; BULGACOV, Sergio; ABIB, Gustavo. **Comunicação Organizacional e Processo Decisório: Estudo de Caso em uma Cooperativa Paranaense** In: Encontro de Estudos Organizacionais, V, 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 18 a 20 de junho de 2008;

ANTEAG. **Autogestão e Economia Solidária** – uma nova metodologia. São Paulo: Anteag, vol. II, 2005;

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** (ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho). São Paulo: Cortez, 1995;

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2005;

BAQUERO, Marcello et al. Bases de um novo contrato social? Impostos e Orçamento Participativo em Porto Alegre. **Opinião Pública**, vol.11, no.1, p.94-127, Março, 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762005000100004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 03 de julho de 2008;

BENDASSOLLI, Pedro. O vocabulário da habilidade e da competência: algumas considerações neopragmáticas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo: Ed. USP, v. 3/4, p. 65-76, 2001;

BOM MEIHY, José Carlos. **Manual de História Oral**. 5ª ed., São Paulo: Ed. Loyola, 2005;

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). **Pesquisa Participante**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999;

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Atlas da Economia Solidária no Brasil**, Brasília, 2005. Disponível em http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies_atlas.asp. Acesso em 15 de julho de 2007;

BUENO, Francisco da Silveira. **Grande Dicionário Etimológico-Prosódico da Língua Portuguesa** São Paulo: Edição Saraiva, 8º Vol., 1967;

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983;

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social. Uma crônica do salário**. 3º Ed., Petrópolis, Vozes, 1998;

CATEGORIA. In: HOUAISS: dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva. 2008;

CIMBALISTA, Silmara. Subjetividade e Resiliência: O cotidiano adverso do trabalho flexível. In: **X Encontro Nacional da ABET**, 2007, Salvador. Anais ..., Salvador: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2007;

COSTA-FILHO, Alfredo. Paul Israel Singer, São Paulo: **Estudos Avançados**, Série Figuras representativas, Ano 15, nº 43, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ea/v15n43/v15n43a26.pdf>. Acesso em 03 de março de 2008;

COUTINHO, Maria Chalfin. **Participação no trabalho**, São Paulo: Casa do Psicólogo, Coleção Trabalho Humano, 2006;

DAHL, Robert Alan. **La democracia y sus críticos**. Barcelona: Paidós, 1992;

DAHL, Robert Alan. **Poliarquia**, São Paulo: EDUSP, 1997;

DEMO, Pedro. **Pesquisa participante** : mito e realidade. Rio de Janeiro: SENAC, 1984;

DIRETRIZ. In: HOUAISS: dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva. 2008;

DONADONE, Júlio César & GRUN, Roberto. Participar é preciso! Mas de que maneira? Porto Alegre: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 16, nº 47, out., 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n47/7723.pdf>, acesso em 11 de outubro de 2007;

DORNELLES, Simone B. **Autogestão: uma alternativa para o desenvolvimento regional**, disponível em <http://www.urisantiago.br/nadri/artigos/texto%20simone.pdf> acesso em 02 de outubro de 2007;

ESTEVES, Egeu. **Sócio, trabalhador, pessoa**: Negociações de entedimento na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial. São Paulo, 2004, 190 p., Dissertação (Mestre em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2004;

FARIA, A. e NAKANO, M. Empresas autogestionárias: uma alternativa diante do desemprego. São Paulo: **Revista São Paulo em perspectiva**, ano 11, n 4, 1997. Disponível em http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v11n04/v11n04_05.pdf acesso em 10 de julho de 2007;

FISCHER, Tânia et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista Administração Pública**, vol.40, no.5, p.789-808, Out., 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n5/a03v40n5.pdf> acesso em 10 de junho de 2008;

FLEURY, Maria Tereza e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**, 2º Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996;

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da Pesquisa-Ação. In: São Paulo. **Educação e Pesquisa** v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a11v31n3.pdf> acesso em 11 de novembro de 2007;

FREIRE, P. **Educação e Mudança**. 30º Ed., São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2007;

FREUD, Sigmund (1927). **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago Edições, 2002 (1ª edição: 1997);

FROMM, Eric. **Conceito marxista do homem** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970;

GADOTTI, M.; FREIRE, P.; GUIMARÃES, S. **Pedagogia**: diálogo e conflito. 7º Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2006;

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 9º ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2003;

JUVENAL, Thais Linhares. Empresas Recuperadas por trabalhadores em regime de autogestão: reflexões à luz do caso brasileiro. Rio de Janeiro: **Revista do BNDES**, v. 13, nº 26, p. 115-138, dez/2006. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev2606.pdf> acesso em 11 de novembro de 2007;

LEAL, Raimundo S. **Objetividade e Subjetividade na Análise Organizacional: A Mediação Necessária**. In: XXXI, 2007, Rio de Janeiro, Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007;

LIMA, Jacob Carlos. O Trabalho Autogestionário em Cooperativas de Produção: o paradigma revisitado. Porto Alegre: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol. 19 n°. 56, pág. 45 – 62, outubro/2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v19n56/a04v1956.pdf> acesso em 10 de outubro de 2007;

LIMA, Jacob Carlos. **Trabalho assalariado e trabalho associado: experiências de flexibilização e terceirização da produção industrial**. In: XII Encontro Anual da ANPOCS, 1998, Anais..., Caxambu: ANPOCS, 1998. Disponível em www.fundaj.gov.br/observanordeste/obte007.rtf. Acesso em 06 de outubro de 2007;

MILL, John Stuart. **Considerações sobre o Governo Representativo**. São Paulo: IBRASA, 1964;

MILLS, C. Wright **A nova classe média**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969;

MILLS, C. Wright; GERTH, H. H. Orientações intelectuais. In: WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5° Ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982;

MONDADORE, Ana Paula Carletto. **O Trabalho em Cooperativas Autogestionárias: Teoria e Prática**. In: V Congresso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 2007, **Anais...**, Montevideo, Uruguay: ALAST, 2007;

MORAIS, Leandro Pereira. **Economia social e solidária: do que se trata este complexo e contorverso setor? balanço, tendências e perspectivas para a análise do caso brasileiro**. . In: **X Encontro Nacional da ABET**, 2007, Salvador. Anais ..., Salvador: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2007;

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996;

MOSCA, Gaetano. **A Classe Dirigente**. In: Amaury de Souza (org.), **Sociologia Política**. Rio de Janeiro, Zahar, 1966. p. 51-69;

MOTTA, Fernando. **Organização e Poder**. Empresa, Estado e Escola. São Paulo: Ed. Atlas, 1986;

MOTTA, Fernando. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, p. 05-11. Jan/Mar, 1991;

NOBRE, Renarde Freire. Entre passos firmes e tropeços. Porto Alegre: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Vol. 19, n° 54, fev./2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v19n54/a10v1954.pdf>. Acesso em 12 de maio de 2008;

PARRA, Henrique. **Liberdade e Necessidade: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia.** São Paulo, 2002, 265 p., Dissertação (Mestre em Sociologia), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2002;

PATERMAN, Carole. **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Ed. Paz e terra, 1997;

PIERUCCI, Antônio Flávio. **O Desencantamento do Mundo: todos os passos do conceito em Max Weber.** 2º Ed. São Paulo: Editora 34, 2005;

PROCÓPIO, Marcos Luís. **Cooperação e organização: onde uma idéia ajuda a outra.** . In: XXXI, 2006, Salvador, Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006;

REYS, Fernando González. **Sujeito e subjetividade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003;

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999;

ROUSSEAU, Jean-Jacques (1762). **Do contrato social.** São Paulo: Ed. Martin Claret, Coleção Obra prima de cada autor, 2004;

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional** . 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982;

SCHIOCHET, V. **Empresas Recuperadas no Brasil: um retrato a partir do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária.** Brasília: Senaes/TEM, 2006;

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984;

SEGREDO. In: HOUAISS: dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva. 2008;

SILVA, Geanderson Lúcio. **Economia Solidária e Autogestão: Um estudo de caso da criação, sustentabilidade e características de um novo negócio.** In: Encontro de Estudos Organizacionais, V, 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 18 a 20 de junho de 2008;

SILVA, Luis Felipe Gomes. **A Organização e a Gestão dos “Recursos” Humanos Por Meio dos Estoques: Uma Abordagem Crítica.** In: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 2007, Salvador. Anais ..., Salvador: ABET, 2007;

SILVA, Luis Felipe Gomes. **Uma breve reflexão sobre harmonias administrativas: de Frederick W. Taylor a Taiichi Ohno**. In: SILVA, Doris Accioly e MARRACH, Sonia. Maurício Tragtenberg: uma vida dedicada as Ciências Humanas. São Paulo: Editora UNESP, 2001;

SINGER, Paul Israel. **Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998;

SINGER, Paul Israel e SOUZA, André R. de (org). **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto. 2000;

SINGER, Paul Israel. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002;

SOLERO, Carlos Antonio et al. **La Construcción Capitalista de Cuerpos Disciplinados, Dóciles, Cooptados y Convencidos, Desde La Perspectiva De La Sociología Del Tiempo**. In: V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 2007, Anais..., Montevideo, Uruguay: ALAST, 2007;

SOUZA, André R.; CUNHA, Gabriela C.; DAKUZAKU, Regina Y. (Orgs.) **Uma outra economia é possível: Paul Singer e a Economia Solidária**. São Paulo: Editora Contexto, 2003;

TAULIER, José Ricardo e RODRIGUES, Huberlan. **Economia Solidária e Autogestão no Brasil: Síntese de uma pesquisa**. Brasília: IPEA, **Mercado de Trabalho**, nº 28, Set., 2005;

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 3º ed., São Paulo. Editora Polis, 1982;

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2º Ed., São Paulo: Cortez editora, 1986;

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1997;

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

WAGNER, Eugenia Sales. **Hannah Arendt & Karl Marx: O mundo do trabalho**. 2º Ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2002;

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional : criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999;

WEBER, Max. **Ciência e Política: duas vocações**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1972;

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 3º Ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982;

WEBER, Max **Ensaio de Sociologia**. 5ª Ed. São Paulo: Ed. LTC, Ed., 2002;

WOOD, Thomas. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os Caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas** . p. 06 - 18. Set / Out 1992;

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006;

YOUNG, Iris Marion. Representação política, identidade e minorias. **Lua Nova**, p.139-190, no.67, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ln/n67/a06n67.pdf>. Acesso em 14 de junho de 2008.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS DE APROXIMAÇÃO

Apresenta-se a literalização das entrevistas de aproximação. A primeira entrevista foi realizada com o Celetista 01 tem 40 anos de idade, casado e morador de Salto. Está na COOPERATIVA desde 20/05/2004 começando como conferente de recebimento, passando a analista de pessoal (01/04/2003) e atualmente como coordenador administrativo (desde 01/10/2007 à atual).

ENTREVISTA 01 – CELETISTA 01

PESQUISADOR: Eu queria que você começasse falando como você chegou na Empresa Recuperada X, o processo de contratação, como que se deu essa história toda?

COLABORADOR 01: Eu entrei aqui em 2004, está fazendo 4 anos agora dia 20 de maio. O processo foi assim, eu trabalhava na Santista de Salto e aí em 94 ela foi vendida pra uma empresa de Blumenau e eu mudei pra lá. Na época eu trabalhava aqui com o COOPERADO 02¹⁵, só que eu fiquei oito anos pra lá e a gente perdeu. No final de 2002 eu resolvi sair da Cotermas, eu mudei de lá, não voltei pra cá especificamente, eu fui pra Maringá no Paraná, aí acabou não dando certo o que eu ia fazer pra lá e eu retornei pra Salto. Cheguei aqui em abril e em agosto que eu vi no jornal a inauguração e que estava fazendo um ano de Empresa Recuperada X, *“eu vi a foto do COOPERADO 02 e foi onde eu fiquei sabendo que ele tinha a empresa aqui né, a cooperativa da qual ele fazia parte da diretoria”* (1, **EUCMG, EUORG**). Aí procurei na época, em agosto, setembro de 2003, aí conversei com ele e tal. Ele tava com muitas dúvidas até mesmo em relação a empresa por ser pouco tempo, tinha só um ano, estava conseguindo o ISO 9000, aí deixei um currículo e ficou naquela conforme analisasse. Aí fiquei fazendo uns bicos por aí, parado, e só em março de 2004 ele me procurou, eu tava parado ainda, *“e ele me contratou aqui”* (2, **EUCOU**). Só que tinha muitas dúvidas, porque eu tinha um currículo bom, e o serviço que eu ia fazer aqui, era um serviço no almoxarifado e ele tinha dúvida de me trazer, porque eu tinha um salário mais alto na carteira, eu tive que rebaixar 40%, e ele tinha medo de me contratar e ter frustrações até, porque eu estava precisando e de repente não ser aquilo que eu esperava da empresa e o que ele poderia me oferecer. Eu garanti pra ele, se você quiser me dar uma chance eu mostro, independente da nossa amizade, eu vou mostrar o que eu posso fazer e se não der certo não tem problema nenhum, continuamos a nossa amizade. *“Aí foi onde ele deu a oportunidade”* (3, **EUCOU**). Eu comecei no almoxarifado, e como eu sou mais ligado na parte de faturamento, logo o faturamento foi pra lá, e eu fiquei uns 6 meses lá, e depois eu já mudei de área. Passei pela, passei não, eu ainda estou um pouco com folha de pagamento, na parte pessoal, que sou eu e o COOPERADO QUE CUIDA DA FOLHA DE PAGAMENTO, *“é quando eu vim aqui pra cima”* (4, **EUORG**), apesar de continuar fazendo o faturamento, as notas, eu fazia parte da folha de pagamento, aí depois que entrou uma outra pessoa lá e eu deixei o almoxarifado e fiquei com a parte de pessoal. Agora entrou a Analista de RH que faz a parte de gestão, porque eu só fazia a parte de folha mesmo, nada de contratação, essa parte de gestão mesmo eu não fazia. Então acho que foi mais por esse fato, uma necessidade que tinha, um conhecimento, eu fui um dos primeiros “celetistas”, e aí houve essa mudanças aí. Na época quando eu entrei aqui, não sabia esse tempo de 3 anos, foi uma conversa, eu o

¹⁵ Nome omitido

COOPERADO 02 e o Cooperado 01, conversou “*ah eu espero que dê certo e que no futuro se torne cooperado*” (5, EUCMG, EUORG), mas não foi nada definido. Aí eu lá embaixo no serviço com os outros cooperados, a gente conversava e tinha aquela coisa indecisa, eles falavam e aí quando você vai se tornar cooperado, e falavam daqui um ano já pode ser. Aí depois começou, uns 6 meses depois, teve contratação de pessoal e mesmo nessas outras contratações alguns ainda falavam isso, “é, foi falado q depois de um, dois anos pode participar da assembleia como ouvinte”, pra mim nunca foi falado isso, eu nem sei se é oficial ou não. “*Até hoje eu nunca participei de assembleia, então o pessoal novo falava dessas possibilidades.*” (6, EUORG)

PESQUISADOR: Mas você fica sabendo das discussões da assembleia, a pauta anteriormente?

COLABORADOR 01: Não, às vezes acontece de “*ficar sabendo de forma indireta, pelas conversas*” (7, EUCMG, EUORG). Semana passada, eu estava fazendo uma auditoria com o COOPERADO 01 e chegou nesses pontos que a comunicação é diferente, o cooperado participa da assembleia, sabe o que acontece e aí os empregados ficam sabendo de forma distorcida. Eu posso dizer que eu sei de bastante coisa, porque eu mexo com folha de pagamento, fecho custos, aí eu tenho acesso a isso e eu tenho informação até primeiro que os outros, mas não é o que a maioria dos empregados sabe, então essa comunicação é falha, não existe.

Aí ele fala assim, “ah, mas o coordenador que têm que passar”, “*mas o coordenador é o cooperado, então você acaba sabendo das coisas distorcidas*” (8, EUORG).

PESQUISADOR: Aqui no setor administrativo você trabalha com quantas pessoas?

COLABORADOR 01: Umas 20 pessoas.

PESQUISADOR: E desses quantos cooperados?

COLABORADOR 01: A maioria né. Aqui tem 6 “celetistas” e o resto é cooperado.

PESQUISADOR: Você teve experiência anterior na Cotermas e na Santista, Santista virou cooperativa também?

COLABORADOR 01: Não, ela fechou aqui. Ela existe em Americana.

PESQUISADOR: Dessa experiência anterior, comparando o modo de trabalho da empresa anterior com o modo de trabalho da Empresa Recuperada X, você vê diferenças?

COLABORADOR 01: Eu vejo assim, “*em termos de condução da empresa*” (9, EUORG). Aqui funciona bem e é bem parecido com lá. “*É claro que a tomada de decisão, aqui é bem diferente*” (10, EUORG). Lá você trabalha com o gerente e eu tinha que passar o vestuário pra ele, e ele era cobrado por isso, ele respondia pelo setor dele, pelo resultado de lá. Se ele deu resultado beleza, ele nem queria saber se o outro setor tava bem ou mal. Aqui você vê que não é assim, não importa um setor ir bem e o outro não, porque afinal é tudo da

empresa, de todos. *“Às vezes uma decisão pra ser tomada, um conversa com o outro, com o conselho, pra tomar a decisão, as decisões são mais democráticas”* (11, EUORG). Na empresa lá é cada um por si, um puxando o tapete do outro e por aí vai.

PESQUISADOR: Nesse processo de decisão coletiva, você acha que o tempo é diferente?

COLABORADOR 01: *“É mais lento um pouco, o processo de decisão é mais analisada, mais pé no chão”* (12, EUORG). Lá a empresa tinha o orçamento, definia um valor pra cada e eles trabalhavam em cima desse valor e tomavam algumas decisões, mas o parâmetro era o valor que tinha definido ao longo do ano. Aqui não existe um orçamento por setor, pode ter as metas da empresa, mas não existe aquele valor “liberado”.

PESQUISADOR: Nesse processo de decisão, alguma vez você foi consultado pra auxiliar esse processo, pra levar informações pra assembléia, ou alguma dica que você deu ajudou a decisão da assembléia?

COLABORADOR 01: Não.

PESQUISADOR: Pra você fazer esse trabalho bem e desempenhar de forma eficiente, de quem você depende nesse processo, com quem você está ligado, como as atividades chegam pra você?

COLABORADOR 01: A gente tem um sistema que foi implantado ano passado na parte de sistema industrial, da qual participei efetivamente da implantação junto com o COOPERADO 02. Então como um sistema integrado, as informações são alimentadas e o custo que eu faço hoje no sistema, na verdade eu dou um suporte aos usuários e eu faço o fechamento de custo, aí vai depender de toda análise das informações, se tem alguma coisa que não está de acordo com o que está definido e da parte contábil, se tiver operações a gente faz aqui. Hoje na folha de pagamento, que é a ANALISTA DE RH¹⁶ e o COOPERADO QUE CUIDA DA FOLHA DE PAGAMENTO¹⁷, que fazem a parte de contratação e gestão, controle, e eu pego todas as informações deles, e eu centralizo e faço um fechamento. Eu recebo a planilha e desconto o que tem que ser de cada um, faço o fechamento.

PESQUISADOR: Então você depende de todo mundo?

COLABORADOR 01: Isso. Eu fico dependente de várias informações das pessoas e ao mesmo tempo eu acabo meio que nem agora, um pedido de compra, passa pra mim e eu resolvo.

PESQUISADOR: Você lida diretamente com a parte de coordenações da linha de produção?

COLABORADOR 01: Sim, quando precisa.

¹⁶ Nome omitido

¹⁷ Nome omitido

PESQUISADOR: Se tem alguma meta que tava sendo buscada pela empresa e por conta de uma coordenação essa meta não vai ser alcançada, como é essa possibilidade de você chegar nessa coordenação, conversar com ela, expor esse problema?

COLABORADOR 01: É assim, na coordenação eu vou junto com eles, mas na parte ligada a folha de pagamento, não na parte em relação ao trabalho deles, na produção.

PESQUISADOR: E os assuntos relacionados à folha de pagamento?

COLABORADOR 01: Na folha a gente controla, passa também. Eu faço o controle de horas extras e tal, mas eu não vou analisar se por acaso estourar o limite de horas extras. Eu só lanço, gero os índices.

PESQUISADOR: Você tem formação superior?

COLABORADOR 01: Tenho. Gestão em Administração, estou terminando uma MBA, inclusive estou fazendo o TCC baseado aqui na empresa, nesse processo de transição de empregado para cooperado.

PESQUISADOR: Eu optei pela realização dessa pesquisa, que se chama de pesquisa participante, sem uma metodologia determinada, que a gente chega com um questionário pronto fechado, mas como algo que surge pela demanda daquele local, então nesse sentido a gente pode dialogar bastante.

COLABORADOR 01: Nesse processo que houve alteração no estatuto, eu fiquei sabendo logo na outra semana, e o COOPERADO 01¹⁸ explicou o que tem aprovado lá, os 3 anos. Eu sei assim na cabeça o porquê, mas o resto do pessoal não sabe disso. Hoje ao contratar alguém na empresa é comentado com a pessoa, eu acho que a pessoa tem que entrar aqui sabendo, que depois que passar os 3 anos ou ela vira cooperado ou vai ter que ser desligado da empresa e colocar quais são as regras, porque tem gente que entra com medo.

PESQUISADOR: Você falou no começo que o COOPERADO 02 que te possibilitou isso.

COLABORADOR 01: É, porque se não fosse ele eu não estaria aqui, não por falta de mérito, mas sim por medo, eu mesmo ouvi muito não, o cara olhar meu currículo falar que era bom, mas que pra vaga era difícil.

PESQUISADOR: Nesse processo de 3 anos, existiu alguma frustração, um dia que você chegou e pensou, não tem nada a ver o que a gente está fazendo lá?

COLABORADOR 01: Não, *“aqui eu vejo sempre o fruto do meu trabalho”* (13, EUCMG, EUORG), eu vou conquistando as oportunidades. Tem coisa que o seu cargo não está escrito que vai fazer aquilo, mas *“você acaba tendo mais poder do que o cargo normal que estão te dando”* (14, EUCMG, EUORG). Eu sinto isso aqui, eu tenho muito acesso a

¹⁸ Nome omitido

empresa, a minha trajetória aqui. *“Também pretendo me tornar um cooperado e participar mais na gestão”* (15, EUCMG, EUORG).

PESQUISADOR: Como você recebe informações da empresa no geral, que você citou que tem alguns problemas?

COLABORADOR 01: *“Eu acabo indo direto na fonte”* (16, EUCOU, EUORG). Algumas coisas de integralização de capital, os cooperados já tinham um valor lá e então esse mês passado, pegou a sobra deles e tão pagando esse valor pra igualar com os demais. Então pra operacionalizar isso, eu tive que ver com o COOPERADO 01, com o escritório certinho, como pôr isso na folha de pagamento.

PESQUISADOR: Você tem uma folha pra cooperado e outra de “Celetista”?

COLABORADOR 01: Isso.

PESQUISADOR: E nessa folha de “Celetista” você tem controle de data de admissão?

COLABORADOR 01: Tudo, até alteração a gente passa pra ir pra planilha, controle de entrada, férias.

PESQUISADOR: Você tem um quadro atual que fala quantos estão há seis meses, quantos estão há um ano, uma ano e meio, dois anos?

COLABORADOR 01: Temos, tem uma planilha que tem um cadastro centralizado, e por ali você pega pela data de admissão e descobre tudo.

E as informações nós temos que buscar na fonte, até porque esse tipo de informação a gente não vai colocar num quadro de aviso pros outros. Eu vejo a questão desse processo que os empregados não participam da assembléia, o que foi definido lá estrategicamente lógico não precisa ser passado, mas o que envolva o empregado deveria ser colocado a parte e informado. Se não, fica assim, um fala uma coisa de um jeito, o outro de outro.

PESQUISADOR: Quando você estava mais próximo da linha, algum momento você sentiu diferença de fala das pessoas?

“Sim, bastante. Até o que não estava definido” (17, EUCOU) depois de 3 anos eu acabei vendo numa revista que saía nas entrevistas, aí depois dessas entrevistas estava mudando, aí um falava que era um ano, o outro dois, que podia participar como ouvinte, só que isso não era oficial.

PESQUISADOR: Você acha que se você participasse da assembléia, te traria alguma diferença nesses 3 anos, você gostaria de participar de uma assembléia?

COLABORADOR 01: Sim, gostaria até. *“Até pra ver se aquilo que eu detenho de informação bate com aquilo que eles falam lá. Como que os demais reagem lá dentro.”* (18, EUCOU)

PESQUISADOR: Você participou de algum curso nesses 3 anos, que tratasse de outros assuntos que não fossem assuntos técnicos da gestão?

COLABORADOR 01: *“Teve um de parte de gestão de cooperativa, mas que foi bem rápido”* (19, EUORG).

PESQUISADOR: Você já ouviu falar do projeto economia solidária?

COLABORADOR 01: Não.

PESQUISADOR: Eu queria saber algumas expectativas que você tem pro futuro, em relação ao seu trabalho, pra esses próximos 3 anos, que você não sabe se essa mudança de seletista pra cooperado vai acontecer, o que você espera nesses próximos anos?

COLABORADOR 01: Se a empresa está indo bem, está bem administrada, eu espero me tornar um cooperado, pra poder participar da administração junto com eles, pra dar continuidade no processo.

PESQUISADOR: Na hora do almoço, nas convivências de festa de fim de ano, tem alguma diferença do “Celetista” pro cooperado?

COLABORADOR 01: Não. *“Na parte de convivência eles são muito humildes”* (20, EUCOU). Eu não vejo diferença, deles dizerem “ah eu sou dono”, de tentar humilhar, não há discriminação.

PESQUISADOR: Nessa relação de convivência você sente diferença com as outras empresas que você já passou?

COLABORADOR 01: Sim, nos outros locais era cada uma querendo defender o seu interesse, se possível puxar o seu tapete, pegar o seu lugar, *“aqui não tem essa ganância”* (21, EUCOU). Até poderia ter no sentido deles quererem. Às vezes eu falo que eu como empregado não faço aquilo que eles fazem como dono. Eles se puder passar em algum momento falar a culpa não é minha é do outro, isso às vezes existe. Eu quero fazer uma coisa bem feita e não poderia fazer como empregado, porque eu poderia pensar “ah vou largar, pq chega dia 5 meu dinheiro está na conta e problema da empresa”. Tem cooperado que tem essa rivalidade, você percebe que o cara está ali querendo enrolar, fazendo uma hora extra desnecessária, aí é uma mentalidade de empregado relaxado. Porque eu sou empregado e não tenho a mentalidade desse tipo, eu quero fazer meu serviço. Eu já falei pra diretoria que se eu chegar aqui e ficar enrolando no meu posto, esse dia nem vai chegar, porque eu não vou estar mais aqui, até porque o motivo da minha saída da Cotermas foi mais ou menos nesse sentindo, eu não tinha mais pra onde crescer, se fosse pra crescer eu ia ter que ocupar o lugar do meu gerente e eu não concordava com ele.

PESQUISADOR: Se você tivesse um poder que você pudesse fazer o que quisesse pra cooperativa, pra empresa, o que você faria nesse momento?

COLABORADOR 01: *“Eu acho que seria tentar conscientizar mais eles de contribuir mais no próprio trabalho, não só na parte de produção” (22, EUCOU). E “eu acho que de gestão seria dar uma continuidade” (23, EUORG).*

PESQUISADOR: Para as pessoas da sua convivência, tem alguma diferença, como você explica a empresa pra eles?

COLABORADOR 01: *“É uma pergunta que em cursos que eu fiz e quando você fala que trabalha numa cooperativa, o cara já torce o nariz, aí eu explico, que aqui é diferente, que são donos” (24, EUORG).* Eu que já vim de duas empresas grandes, eu falo que não vejo diferença na forma de conduzir o negócio, as divisões, tem tudo de uma empresa normal, eu focalizo muito que são donos, mas depois que passou o cartão, todos marcam ponto, vale o que é de função. O que vai diferenciar são as assembleias que lá são os sócios, e lá são todos iguais. Eu tento passar essa imagem pra ver se o povo vê diferente. A idéia que as pessoas tem é que é um tumultuado.

PESQUISADOR: Tem decisões que são tomadas na assembleia e outras que não tem tempo de esperar na assembleia, você já participou de algum momento que teve alguma reunião, e você viu que o assunto tinha um determinado ponto, mas que não ultrapassou porque você estava na mesa?

COLABORADOR 01: Não, quanto a isso não. Eu já tive várias reuniões que o assunto chega e em nenhum momento eu percebo, “ah vamos parar por aqui porque o Celetista 01 está junto e é empregado”. Em conversa informal, com o COOPERADO 01 e o COOPERADO 02, eu fico sabendo e talvez até vai ser discutido na assembleia.

O segundo colaborador é o Cooperado 03 tem 33 anos, amasiado e mora em Salto. Entrou na cooperativa no segundo grupo de cooperados em 22/10/2002. Atualmente exerce a função de Gestor da Qualidade, mas já passou pela função de Metrologista e Coordenador de Controle de Qualidade. Atualmente, além de gestor da qualidade, o cooperado tem um cargo no conselho de administração da COOPERATIVA.

ENTREVISTA 02 – COOPERADO 03

O objetivo da conversa é entender como se dá o seu processo numa perspectiva de passado, presente e futuro. No seu caso, como cooperado dentro da estrutura da Empresa Recuperada X, mas também pensando em uma das questões que vamos trabalhar nesse diálogo que é a questão de celetistas, pois a gente considera que alguns subordinados são celetistas e pra vermos também como é a situação de comando e como é o trabalho com esses dois tipos de funcionários: cooperados e celetistas.

Pesquisador: Vamos começar com uma apresentação, fale um pouco de você, como você chegou à Empresa Recuperada X e de que maneira iniciou como cooperado.

COLABORADOR 02: Meu nome é AA¹⁹. Hoje na Cooperativa sou Gestor de Controle de Qualidade. Na verdade *“meu processo dentro da Cooperativa se deu desde o início”* (1, EUCMG). Sou ex-funcionário da antiga empresa, entrei na antiga EMPRESA S/A (empresa a qual nós surgimos) em 1991 enquanto cursava mecânico geral no SENAI. Passei grande parte da minha vida lá, depois do SENAI trabalhei na ferramentaria até o final da empresa. *“No período de transição de EMPRESA S/A para Empresa Recuperada X houve um número grande de pessoas que não quiseram arriscar pra esse sistema de trabalho que tínhamos em mente na época”* (2, EUORG, EUORG), de recuperar a empresa que vinha com muitos problemas, inclusive que nos deixou com dívidas trabalhistas e pendências até hoje. Com isso, tivemos que fazer um remanejamento nos setores. Como eu tinha um conhecimento um pouco melhor, uma habilidade nessa área de medição e de controle, me convidaram para trabalhar na área de controle de qualidade. A princípio comecei como inspetor no setor de extrusão e durante esses cinco anos fui me especializando com treinamentos e hoje sou coordenador, gestor do controle de qualidade. Tenho sob minha responsabilidade a inspeção das peças e trabalham comigo seis cooperados e dois funcionários que são celetistas. *“Com as pessoas que trabalho não tenho problemas em relação a ser cooperado ou ser celetistas”* (3, EUCOU). Eles acabam entendendo bem essa função. O funcionário mais recente tem quase dois anos e o mais antigo uns três anos. Minha formação é de mecânico geral depois fiz especialização em ferramentaria e trabalhei durante muito tempo nessa área. Quando passei pra área de qualidade fiz cursos de ferramentas que fossem ligadas diretamente à qualidade. Minha história na Empresa Recuperada X se resume a isso. *“Tenho a intenção de talvez ano que vem começar a faculdade, pois principalmente no setor que estou, acabo percebendo essa necessidade de ter algum curso mais aperfeiçoado”* (4, EUCMG, EUORG). Para atender os clientes lá fora acaba surgindo a necessidade de aprimoramento.

Pesquisador: Como foi pra você a transição da EMPRESA S/A para a Empresa Recuperada X? Quanto tempo durou essa transição? Tinha algum envolvimento antes com algum tipo de sindicato que estava aqui?

COLABORADOR 02: Nesse período de transição quando a Empresa S/A já estava em decadência, atrasando salários, etc. *“Os funcionários, inclusive eu, acabamos participando de alguns comitês internos que montamos na época da antiga empresa pra “ver” como estava a administração”* (5, EUCOU). *“Foi aí que apareceram os problema e vimos a situação ruim em que ela se encontrava”*. (6, EUORG) Na época a EMPRESA S/A contratou uma empresa terceirizada de administração pra ver se conseguia recuperá-la. Era um grupo de consultores que tinha experiência em recuperar empresas. Durante uns seis meses ficaram desenvolvendo esse trabalho. A partir de então começaram a chamar os funcionários pra tentar que eles participassem e se conscientizassem dos problemas que tinham a empresa. Do primeiro salário atrasado até o fechamento da empresa levou cerca de um ano e meio. Em outras épocas já havia problemas. *“Por diversas vezes houve greves”* (7, EUCMG, EUORG, EUORG). Ela já vinha ao longo do tempo com algumas paradas no pagamento. Do fechamento da empresa para a Empresa Recuperada X foi um período mais rápido. *“Nós demos baixas nas nossas carteiras em agosto ou setembro e já começamos a trabalhar como Empresa Recuperada X”* (8, EUCMG, EUORG, EUORG). *“Eu não participei diretamente de quando se formou a Empresa Recuperada X”* (9, EUCMG, EUORG). *“Houve um grupo de umas vinte pessoas que começaram a fazer o movimento de convidar os ex-funcionários para abrir a empresa novamente”*(10, EUORG). Foi preciso fazer negociação, pois nessa época até a energia estava cortada. Durante um mês e pouco de greve a CPFL cortou a

¹⁹ Nome omitido

energia. *“Nesse período mais marcante de transição eu não estava junto. Fui chamado quando foi montado o grupo total. Até porque no início até eu tinha muita dúvida se valeria a pena ficar na empresa com tantos problemas financeiros que ela estava enfrentando”* (11, EUCMG, EUORG). Desde o fechamento da antiga empresa, eu e alguns colegas da ferramentaria estávamos com uns cinco ou seis salários atrasados. Na época que a empresa ficou um mês parada eu fiquei trabalhando, fazendo uns “bicos” em ferramentarias pequenas. *“Então, no começo houve muito medo e pensamentos do tipo “será que ela vai pagar?”, “será que vale a pena?”* (12, EUORG). Além do mais porque o pessoal que ficou aqui não era qualificado, não ficaram engenheiros e sim um pessoal que tinha um conhecimento técnico, mas sem nenhuma formação específica e isso gerava muita dúvida. Os movimentos começaram com a ajuda dos sindicatos metalúrgicos de Salto que deram apoio e tinham conhecimento da Uniforja, que era uma empresa que havia passado por uma situação semelhante. Os sindicatos inicialmente juntaram essas vinte pessoas e o PRESIDENTE²⁰, que hoje é o presidente começou a buscar recursos junto com a Uniforja. Pagamos inclusive uma cota. No início tivemos a Uniforja aqui, nos orientando e lá dentro do próprio sindicato ficou disponível uma sala para que o pessoal que tivesse interesse fosse lá. Nesse processo tinha somente os ex-funcionários, pessoas que já eram da empresa, mas logo nas primeiras semanas da Empresa Recuperada X foi contratado um engenheiro que já havia trabalhado na empresa. Ele ficou quatro anos na cooperativa nos dando auxílio, e ano passado se aposentou. Ele foi o único que esteve desde o início do processo e que não era funcionário, já tinha sido há alguns anos, mas não passou pelo período de transição. Depois, ao longo do tempo foram contratados outros funcionários.

Pesquisador: No contexto atual, como é o seu trabalho? Para o seu setor desempenhar bem a atividade, com quem vocês têm que estar sempre relacionados, do que vocês dependem nesse processo?

COLABORADOR 02: A princípio, em termos de organização dentro da empresa *“eu não faço diferença na forma de tratamento entre funcionário e cooperado, procuro ser imparcial”* (13, EUCOU). Até porque minha vivência como líder, como coordenador, que já sou há 3 anos, me mostra isso. *“Minha experiência frente de pessoas, administrando, faz com que eu leve isso da melhor maneira possível, sempre conversando e cobrando sim, mas de uma maneira branda”* (14, EUCOU). Tenho que fazer com que as coisas andem, então mostro pra cada um como tem que ser feito. Tenho juntado comigo pessoas especializadas que desempenham sua função, *“então não tem diferença em termos de organização da Empresa Recuperada X como cooperativa para uma empresa comum”* (15, EUORG). Tenho meu superior, eu respondo para o A²¹, que é Diretor Industrial, assim como eles respondem pra mim. *“A hierarquia dentro da cooperativa respeita os padrões como uma empresa normal”* (16, EUORG). *“O pessoal como cooperado exerce uma função de dono quando fazemos a Assembléia, que realizamos mensalmente”* (17, EUORG). Na verdade quando uso essa palavra “dono” acho muito forte dentro desse sistema em que trabalhos. Porque aqui ninguém é dono, todo mundo é sócio, pois dono toma decisão sozinho. *“Aqui, eu sou dono e há uns 68 que são também, independente da função que eu exerço, eles também em uma decisão têm o mesmo peso que eu”*. (18, EUCMG, EUORG, EUORG) *“Isso é apresentado e concretizado nas Assembléias, onde todo mundo vota igual e dá opinião”*. (19, EUORG). *“No dia a dia o trabalho flui como empresa normal”* (20, EUORG). De certa forma é quase que obrigatório a participação nas Assembléias, há lista de chamada, as pessoas que faltam

²⁰ Nome omitido

²¹ Nome omitido

têm que se justificar e há algumas penalidades que impomos para que haja a participação de todos. Então, presença é obrigatória a não ser em casos extremos. Todas as questões de maior relevância, que causam maior impacto, têm que ser aprovadas pelo grupo. O Conselho de Administração, que na verdade é quem conduz a Assembléia, discute as propostas. “*O presidente, o secretário e o tesoureiro são as pessoas que conduzem fazendo a prestação de contas mensal*” (21, EUCOU, EUORG). Dias antes da Assembléia essas contas já são apresentadas ao Conselho Fiscal e fica aberto para o pessoal questionar. Inclusive pode-se falar com o diretor de finanças. “*Tudo é muito claro para que as pessoas possam opinar e dar sugestões*” (22, EUORG).

“*Os gastos do dia a dia são apresentados só no dia da Assembléia*” (23, EUORG), já uma compra ou algo de custo maior, antes de ser feita é preciso ter a aprovação. Salvo as reuniões do Conselho Fiscal que são realizadas um dia antes da Assembléia. Esse Conselho é um grupo eleito com o mandato de um ano. Já o Conselho de Administração tem mandato de três anos. Na Assembléia que realizamos o balanço anual, fazemos também a eleição. “*Dessa vez, no Conselho de Administração só mudaram alguns cargos do conselho em si, que é obrigatório*” (24, EUORG). A cada três anos é obrigatória a troca de um terço. Como são cinco membros, dois saem para fazer essa rotatividade. “*Mas é muito difícil surgir pessoas dispostas a assumirem esses cargos.*” (25, EUORG) O Conselho de Administração é uma chapa única. E o Conselho Fiscal tivemos que eleger lá na hora da Assembléia porque ninguém se dispunha a participar. “*Temos muita dificuldade em que o pessoal se envolva nisso*” (26, EUCOU, EUORG). “*As próprias pessoas do Conselho Fiscal são pessoas que já participaram de outros conselhos em outros anos. E no Conselho de Administração a mesma coisa, são pessoas que também já tinha ligação com a administração anteriormente. Hoje nesse conselho temos o PRESIDENTE que é presidente desde o início*”. (27, EUORG) O E²². que já havia participado e tá retornando, eu, que tinha feito parte do anterior, precisei me ausentar e agora também voltei. Eu era secretário geral na outra administração e agora retornei como conselheiro. A formação é o presidente, o vice, o tesoureiro, o conselheiro e o secretário geral. E tem o S²³ que já havia participado do Conselho Fiscal e sempre foi ligado a administração da organização. Ele participa do projeto de desenvolvimento de novos clientes. “*Não vemos o pessoal mais de chão da fábrica com esse intuito, buscando*” (28, EUORG). Porque é aberto não é uma coisa que precisa de requisitos básicos. A única exigência é que não pode ter restrições judiciais, SPC, Serasa, essas coisas.

“*Mas fora isso qualquer cooperado tem direito de exercer função no Conselho Fiscal ou Administrativo, basta vontade. Infelizmente há pouca rotatividade. Hoje somos quase 70 cooperados e para escolher cinco é preciso quase que convocar na hora da Assembléia*”. (29, EUCOU, EUORG)

As decisões surgem no dia a dia diante das necessidades, mas quando isso envolve mudanças drásticas ou gastos tem que passar pela Assembléia. Um exemplo disso foi a compra de empilhadeiras. A necessidade surgiu no dia-a-dia, mas para efetivar a compra a questão foi para a Assembléia para que a maioria aprovasse. “*Nunca houve alguma questão que foi levada á Assembléia pelo Conselho que não fosse aprovada*” (30, EUORG). “*A meu ver acho que as pessoas às vezes acabam votando sem conhecimento*” (31, EUORG). “*Há mudanças, todos aprovam, mas depois tem algumas divergências. As questões são claras mas vejo que por algum motivo eles não sabem exatamente o que estão votando, e depois há reclamações pelos corredores, pessoas que se dizem contrárias, mas não expuseram na Assembléia. Talvez seja medo de se expor*”. (32, EUCOU) Mas aqui ninguém vai ser

²² Nome omitido

²³ Nome omitido

mandado embora se opinar sobre o que acha certo na Assembléia. A Cooperativa tem regras de eliminação de cooperados em casos extremos de abuso ou não colaboração. Em nenhum momento há restrições quanto às decisões ou aquilo que ele acha correto. *“Quando o ambiente se torna esse, de divergência, e acontece algo de mais relevância, o conselho administrativo acaba intervindo”* (33, EUORG). Sempre que há esse tipo de problema os coordenadores tentam esclarecer para as pessoas que não estão de acordo ou que não entenderem a proposta.

O Conselho Administrativo se reúne para estabelecer a pauta da Assembléia para que na hora fique claro os temas que precisam ser discutidos com mais necessidade, como compras, mas as questões também surgem espontaneamente. Por exemplo, no caso de uma máquina de valor mais alto que precisou ser comprada. Antes de apresentar na Assembléia é organizado para que o grupo possa conhecer sua utilidade, seus benefícios, ver preço e aí então fazer a votação. Todo esclarecimento é dado antes da tomada da decisão. Depois fica aberto para que todos possam tirar suas dúvidas ou levantar questões.

Em média a Assembléia dura uma hora e meia, duas horas... É sempre depois do turno de trabalho. Começa umas cinco e quinze e no mais tardar se encerra as sete horas. Ela só é mais extensa quando há algo mais relevante que precisa de mais discussão e esclarecimento.

“O Plano de Negócios foi mais ligado a Administração em si” (34, EUORG). *“Quando foi feito eu não estava fazendo parte do Conselho, não acompanhei a montagem. Eu não conheço bem isso mas ele foi algo mais técnico, a fundo nem foi muito discutido com o grupo, mas o pessoal tinha consciência, sabia que tinha que preparar essa documentação que ia ser apresentada ao banco”.* (35, EUORG) Já o sistema integrado de custos que estamos trabalhando agora foi levado ao grupo. Quando foi pensada a aquisição desse sistema logo foi levado à Assembléia e exposto ao pessoal que nem aconteceu com a compra da máquina, mostrou-se a necessidade de ter esse sistema para que pudesse ter um controle melhor de todo o fluxo da fábrica e até em função de você ter que ter um plano de negócios, o que acaba auxiliando. Como há pessoas com um nível mais inferior não é possível esclarecer tudo, que é um programa de software que gera os custos, calcula imposto... Mas a princípio o que é o negócio eles entendem. Até porque esse sistema é só alguns coordenadores que tem conhecimento.

Pesquisador: Falando de futuro, para esses próximos três anos, o que você espera para a sua vida pessoal e também na parte profissional, quais são suas projeções e expectativas?

COLABORADOR 02: A minha projeção, e acho que da maioria do grupo, é que estamos entrando com projeto BNDES para a construção definitiva da sede da Empresa Recuperada X. Nós arrendamos o prédio que era da antiga EMPRESA S/A e temos muitos gastos excessivos até pelo layout desfavorável da empresa, é um prédio muito antigo. Fora isso, temos ainda problemas com a Justiça porque o terreno aqui é dado como garantia à processos. Há diversas máquinas aqui que são arrendadas para processos de governo. *“Tudo aqui acaba gerando desconforto quanto esses problemas”* (36, EUCOU, EUORG). Hoje temos muitas máquinas aqui adquiridas pela Empresa Recuperada X, mas existe a possibilidade, até um pouco remota, de nesse processo de penhora a Justiça achar que fazemos parte do grupo. Inclusive já houve um caso em que a Justiça fez ligação entre a Empresa Recuperada X e a EMPRESA S/A por estarmos no mesmo prédio e produzirmos as mesmas peças. Só temos ex-funcionários da EMPRESA S/A aqui, mas em termos de administração não. Para a Justiça trabalhista nós sempre corremos esse risco de nos ligarem a antiga empresa. É por isso que temos a perspectiva de sair o quanto antes daqui. Quando

iniciamos a Empresa Recuperada X há cinco anos em que cada um de nós teve que dar R\$ 400,00 como uma cota a parte que foi arrecadada de um em um para que pudéssemos ir a CPFL para que eles voltassem com a energia. E assim, começamos um trabalho de formiguinha, pois a antiga empresa perdeu toda a credibilidade que tinha no mercado pelos problemas que passou. *‘E hoje depois de cinco anos a gente vê que graças a Deus desde então nunca deixamos de ter a retirada estipulada pra cada um, exceto nos primeiros meses que tivemos uma retirada um pouco menor’* (37, EUORG). Tivemos uma conquista de clientes que nós nunca esperávamos ter de volta, que é o caso da ZF, que tinha sido cliente da antiga empresa e que por motivos diversos deixou de ser. Ela dizia que nunca mais voltaria a ser e hoje é um dos nossos maiores clientes. Isso já é uma vitória de tudo que a gente conseguiu. Grande parte das máquinas, equipamentos, computadores e softwares já é Empresa Recuperada X. E nós iniciamos tudo com coisas velhas da antiga empresa e graças a Deus primeiramente e ao nosso trabalho conseguimos levantar a empresa. A Empresa Recuperada X ganhou inclusive no ano retrasado um prêmio da ZF como um dos melhores fornecedores. Da Filtros Manta também, que é outra firma grande. *‘Isso é gratificante de imaginar que um monte de cabeça-de-bagre que a principio não tinha formação ia conseguir administrar uma empresa, e administrar bem’* (38, EUORG).

Pesquisador: Se você tivesse um poder mágico para fazer algo aqui na Empresa Recuperada X, sem ser a nova sede porque isso já tá sendo possível, o que você faria com esse poder?

COLABORADOR 02: *‘Eu queria que todo mundo ganhasse igual e se qualificasse igual. Porque eu hoje eu entendo perfeitamente que não dá pra gente equiparar funções com salário, com retirada’*. (38, EUORG) Porque muitas vezes quem tá lá no chão de fábrica não tem conhecimento e disposição também, por isso que eu acho que é uma utopia. Todo mundo teria que se envolver, se qualificar e buscar, se empenhar. Mas isso é uma utopia porque tem o pessoal que tá se aposentando, há aqueles que entendem o processo de cooperativa e outros que já não entendem. Porque há bastante gente que é cooperado mas não age assim por exemplo, dá cinco horas e não querem nem saber, vão embora... E não é assim que funciona, claro que temos nossos horários determinados, mas a partir do momento que você é dono sua cabeça fica voltada ao trabalho, se ficou algo pra trás você fica um pouco mais ou amanhã chega mais cedo pra resolver. *‘Então é isso, gostaria que todo mundo se empenhasse igual, tivesse a mesma retirada e se qualificasse igualmente. Mas eu acho isso muito difícil’*. (39, EUORG)

Pesquisador: Desde o início do processo até hoje, como você fala que trabalha na Empresa Recuperada X para as pessoas, para seus amigos, sua família? Como eles vêm a sua empresa?

COLABORADOR 02: A antiga empresa, a EMPRESA S/A, era uma empresa de quase 50 anos na cidade. Então ela era muito conhecida. Teve época de auge que chegou a trabalhar aqui quase 800 pessoas e ainda mais por ser uma cidade pequena, todo mundo conhece. Há ainda uma visão de um pessoal mais antigo que nos relaciona com a EMPRESA S/A, por isso a vontade que temos de sair daqui, pra desvincular mesmo. *‘EMPRESA S/A e Empresa Recuperada X são coisas diferentes. Agora é uma empresa de cooperados’* (40, EUORG). Até evito falar em dono, pois não sou o único, tem mais uns 70 também. Agora o trabalho é no sistema de cooperativa, todo mundo toma as decisões. Aí surgem dúvidas do tipo: *‘todo mundo é dono, mas todo mundo ganha igual?’* Não é bem assim... Todos são donos mas cada um tem sua função, há diversos cargos.

Pesquisador: Você como cooperado, como que é a possibilidade de receber novos cooperados? Pra você como se daria esse processo de três anos pra receber novos cooperados?

COLABORADOR 02: Eu acho bem interessante. Pra mim, não vejo nenhuma restrição quanto a isso. Eu acho que as pessoas que estão aqui, ou que estão prestes a passar por esse período, são bem dedicadas. Inclusive tem o Celetista 01, um dos funcionários mais antigos, que é uma pessoa bastante envolvida até mais do que o próprio cooperado. Ele é uma pessoa bem dedicada. Então não vejo problema de ter esse período de transição só não sei como é a aceitação deles. Nesse período de entrada de funcionário para cooperado eles acabam tendo que desembolsar um valor. Ela tem que abrir mão de alguns direitos trabalhistas e é aí que eu acho que acaba “pegando”... Se a pessoa tem três anos aqui acho que tem mais o perfil que a cooperativa espera.

O terceiro colaborador é o Cooperado 04 que tem 25 anos de idade, solteiro e mora em Salto. Atualmente ocupa a função de processista. Ele iniciou na empresa S/A com 14 anos ainda como estagiário e estudante de Eletro Mecânica Geral do Serviço Nacional de Apoio à Indústria - SENAI. É filho de outro cooperado. Atualmente estuda engenharia mecatrônica em Sorocaba.

ENTREVISTA 03 – COOPERADO 04

O objetivo da conversa é entender como se dá o seu processo numa perspectiva de passado, presente e futuro. No seu caso, como cooperado dentro da estrutura da Empresa Recuperada X, mas também pensando em uma das questões que vamos trabalhar nesse diálogo que é a questão de celetistas, pois a gente considera que alguns subordinados são celetistas e pra vermos também como é a situação de comando e como é o trabalho com esses dois tipos de funcionários: cooperados e celetistas.

Pesquisador: Vamos começar com uma apresentação, fale um pouco de você, como você chegou à Empresa Recuperada X e de que maneira iniciou como cooperado.

COLABORADOR 03: Eu sou o A²⁴ e tenho 25 anos, comecei a entrar aqui pelo SENAI com 14 anos, pelo SENAI, pelo Estágio. Você trabalhava, ficava 5 meses no SENAI e 1 mês pela empresa. Daí aqui que começou a ter lucro e faz 10 anos. Daí, como todo mundo comentou, começou a atrasar pagamento e tudo mais. *“Só que como naquela época eu tinha 17 anos, então para mim eu não tinha responsabilidades. Você vê, não era pai, chefe de família. Hoje eu ligo, tenho mais objetivos”* (1, EUCMG), porque quando você é novo qualquer 300 reais tava bom, eu com 15 /16 anos. Então eu não sofri tanto, eu fiquei sem receber com o atraso do pagamento, mas eu não sofri e eu não recebi também! Mas eu não sofri tanto, que nem o meu pai trabalha aqui também. É assim, o meu pai quer ser entrevistado, mas não deu para ele comparecer. Tanto quanto o A²⁵, quanto o A²⁶, esses aí são

²⁴ Nome omitido.

²⁵ Nome omitido.

chefes de família e tudo mais. Eu não tive tantos prejuízos quanto eles. Meu nome não chegou a ficar sujo. Não tem dinheiro para sair, dinheiro para comprar roupa, dinheiro para comprar um carro, coisa assim, até banal. Mas começou a ficar ruim, atrasar pagamento e tudo mais. E nessa época eu trabalhava na ferramentaria. Daí em 2002 a fábrica quebrou e tudo mais, aí o A²⁷, as pessoas mais envolvidas no processo produtivo e cultural que era do sindicato, decidiram abrir a Empresa Recuperada X.

E no começo, começou como “CooperEmpresaS/A” só que daí não teve o nome certo, porque ia ligar o nome a antiga Empresa S/A como muita gente ligou, mas para não ligar o nome a Empresa S/A então mudou o nome e tudo mais.

PESQUISADOR: Você fez o que no SENAI?

COLABORADOR 03: Eu fiz Eletro Mecânica Geral.

PESQUISADOR: Depois? tem graduação?

COLABORADOR 03: Agora eu to fazendo engenharia,

PESQUISADOR: Engenharia?

COLABORADOR 03: Engenharia mecatrônica. Lá em Sorocaba, to no segundo ano ainda. Antes disso eu fiz a noite, mas daí estudei na Protec em São Paulo, fiz curso e tal, mas agora eu to trabalhando..

PESQUISADOR: Tá no segundo ano?

COLABORADOR 03: Isso no segundo ano

PESQUISADOR: Tá gostando?

COLABORADOR 03: eu to gostando. Ah, eu sempre gostei de mecânica, como meu pai trabalhava na ferramentaria eu vinha e falava com ele, eu sempre gostei da parte de mecânica, além de gostar... eu via meu pai mecânico, ferramenteiro então para mim.. Eu consegui por causa do meu pai. Daí veio essa oportunidade de fazer SENAI e fazer informática, manutenção do micro. *‘Me deram a oportunidade de trabalhar aqui na parte administrativa’* (2, EUORG), logo em 2004, já que a parte administrativa e engenharia porque eu fiz 4 anos daí deu essa oportunidade trabalhar com computador, e eu já tinha conhecimento demais, aí eu peguei... *‘Eu gosto bastante e daí você se envolve, você ta sempre melhorando’* (3, EUCMG). E no começo não tinha muito funcionário, tanto que os primeiros que você tem ai são cooperados. Ali onde trabalha o R²⁸, ele não chegou a ser funcionário não... Poucas pessoas que entraram

PESQUISADOR: Mas ele é cooperado?

COLABORADOR 03: Lá são funcionários, ele já entrou como cooperado. As primeiras pessoas entraram como cooperado, ele o engenheiro que trabalhou aqui era cooperado também. Só que ele já entrou aqui e no momento dessa transição ele já não estava aqui. No começo foi isso, aí foi logo que mudou para Empresa S/A acho que o A²⁹ comentado, não sei o que ele comentou com você antes, que era antigo funcionário, que teve

²⁶ Nome omitido.

²⁷ Nome omitido.

²⁸ Nome omitido.

²⁹ Nome omitido.

muita dificuldade. *‘Você ganha uma experiência prática, mas não tem uma graduação, um retorno, isso daí conta muito, você não tem aquela convivência do dia-a-dia. Sem contar que você não tá em descrédito’*, (4, EUORG) bastante gente no começo e até hoje bastante gente associa a Empresa Recuperada X com a Empresa S/A, ou seja, quer que ela seja credora.

PESQUISADOR: é o mesmo lugar também?

COLABORADOR 03: Isso é o mesmo lugar, isso já ajuda bastante. Bastante gente ainda faz isso. *‘Que no começo, energia elétrica, bastante coisa a Empresa Recuperada X precisou tocar por causa do negócio’*. (5, EUORG). *‘No começo gerou bastante expectativa, sobre o serviço, porque não sabia como que era, nem tanto na parte de se “vai dar certo ou não”, mas na parte de conseguir, eu nunca tive essa responsabilidade’* (6, EUCMG, EUORG).

PESQUISADOR: Como você explica para seus colegas de faculdade que você trabalha na Empresa Recuperada X?

COLABORADOR 03: Isso daí gera bastante problema. Pra começar, você fala cooperativa, ele pensam em... normalmente cooperativa é o quê? Que é cooperativa de pegar latinha. Todo mundo pega latinha, chega no final do mês dá um milhão aí para 10 pessoas, mil reais para cada. Ou então 100 reais para cada um. *‘Aqui na Empresa Recuperada X é tudo diferente, por ser uma cooperativa não tem horário, não tem cargo’* (7, EUORG). *‘E apesar de não ser uma empresa aqui tem as regras. Tem bastante regras’* (8, EUORG) conforme a empresa, você tem conta no banco, você tem um salário “X”, porque você recebe com.... É bem uma cooperativa, até no banco quando a gente foi abrir na Nossa Caixa, eu não sabia como que funcionava, o holerite. Porque a idéia de cooperativa é assim, todo mundo trabalha e no final do mês divide o lucro, e é 100 “real” para cada um. Então é 100 “real” para cada um, ou 200... *‘Aqui é que nem uma empresa ne... se você por engenheiro vai ter que receber tanto, se você por ferramenteiro auxiliar, vai receber tanto’* (9, EUORG). Não é assim tipo, você recebe um milhão, mas não paga um milhão, porque você quer investir uma verba para pensar no futuro da minha casa. *‘Igual teve um mês no começo que nós recebemos uma porcentagem a menos no salário’* (10, EUORG). Na época não tinha aquele capital de giro grande, você não pode deixar de tipo, pagar 100% e ficar zerado o caixa porque tem outras coisas para pagar. *‘Tá todo mundo usando cooperativa assim, recebeu é 100 reais ou 200 reais, mas não é assim, tem o estatuto, tem regras, tem punições, tem exclusão’* (11, EUORG). *‘Só que por outro lado você tem como participar das decisões direto ou indiretamente’* (12, EUCMG, EUORG). *‘Ah, você tem a oportunidade de entrar no conselho principal, basta você querer!’* (13, EUORG)

PESQUISADOR: Você já quis?

COLABORADOR 03: *‘Eu no momento, não tive essa vontade, não sei por que, acho que não teve um porque’* (14, EUORG).

PESQUISADOR: ...mas no momento você tem faculdade e outros compromissos?

COLABORADOR 03: E tem a faculdade também. E pode ser qualquer um, para se eleger, pro conselho fiscal, conselho administrativo.

PESQUISADOR: Mas você tem interesse?

COLABORADOR 03: Eu tenho interesse. Eu tenho 25 anos, ne.. daí com um monte de gente, “*daí na hora de tomar uma decisão falam “você é moleque, coisa assim..”*” (15, EUCOU). Pode ver que aqui o povo é mais velho, a maioria é ex-funcionário, os funcionários que tão entrando agora é gente mais nova mas os cooperados 99,9% tem mais de 30 anos, todo mundo tem mais de 30 anos. “*Então, já são mais velhos e tratam você como criança, moleque, então...*” (16, EUCOU)

PESQUISADOR: Aos poucos você vai conquistando esse espaço

COLABORADOR 03: É lógico. Você não pode também querer ser hipócrita. “*Eu sou o mais novo da turma, tomo uma decisão, que todo mundo pode opinar, tem que pensar nas conseqüências*” (16, EUCMG, EUCOU, EUORG). Bom, mas eu tenho vontade viu? “*O R^{30} e o C^{31} são como “eu” mais novos é que vai ser, querendo ou não vai naturalmente o futuro*” (17, EUCOU). “*O lado bom da cooperativa é que se você trabalhar sério, você nunca mais, se a cooperativa não quebrar, vai procurar emprego*” (18, EUCMG, EUORG). não é como você trabalhar em uma empresa onde você ganha um emprego e pode ser mandado embora. Se ela não for com a tua cara, “ah hoje eu não quero você” , aí mandam você embora, e você sai dali como se não fosse nada. “*Aqui, você trabalhando certo você tem uma garantia*” (19, EUCMG, EUORG).

PESQUISADOR: mesmo você tendo discordâncias políticas com quem está na frente.

COLABORADOR 03: Você fazendo a sua parte aqui, e tendo um relacionamento bom. “*Outro ponto bom é que como você é cooperado o negocio é seu, ou seja, você dá mais atenção para as coisas*” (20, EUCMG, EUORG). É esse negócio, to trabalhando aqui e preciso de uma calculadora científica ai, mas a 48 Gb, mas para a empresa eu pedi a 55 ou a 50 Gb. Agora não, você sabe que é cooperativa e tudo mais e ai você vê, “eu preciso realmente da calculadora?” ah, então precisa, então vamos ver o preço, ver outras coisas que por você ser cooperado você pensa em outra coisa, outra cabeça..

PESQUISADOR: Como é o seu trabalho? O que você faz nele?

COLABORADOR 03: Eu comecei na ferramentaria, era pesador. Daí quando eu vim aqui, em 2004 eu controlava os tempos da fabricação, eu comecei controlando o tempo. Daí eu comecei a controlar as fases da fabricação pelo tempo, depois eu comecei a controlar as fases da informação, tipo, eu não sei se alguém explicou como é o processo.

PESQUISADOR: Não ninguém explicou.

COLABORADOR 03: Vou explicar o processo aqui. O corte aqui e a extrusão é a frio. Enche o carro, enche a transmissão, então vem a barra de aço que corta em tarugos, daí sofre as transformações químicas e mecânicas necessárias e a prensa corta entre duas ou três operações ela corta o eixo conforme o cliente solicita

³⁰ Nome omitido.

³¹ Nome omitido.

PESQUISADOR: Tudo a frio?

COLABORADOR 03: tudo a frio. Frio ou meio quente, corta a 1000° ou 990°. Pra ser quente tem que ser 1500°, pra ser considerado quente.

PESQUISADOR: A diferença do frio para o quente, é que para esse tipo de peça quebraria?

COLABORADOR 03: Quente, o forjado é bem mais bruto. Forjado a frio você garante medidas numa prensa. Quente seria uma coisa bem mais bruto, bruto mesmo. E para a maioria não é viável...

PESQUISADOR: Porque não garante precisão?

COLABORADOR 03: Porque não garante precisão, estrutura do aço. É mais em relação a precisão, e a estrutura do acido.

PESQUISADOR: Eu pensei que tinha a ver com a flexibilidade do eixo?

COLABORADOR 03: Não é mais em relação a precisão. Estrutura do aço. Eu comecei controlando o tempo da produção, e depois eu comecei a controlar essas informações, tipo eu quero um eixo de tal geometria, então vai cortar com tal peso e vai ficar tanto tempo no forno, quantas horas de prensagem e eu comecei a controlar mais essa parte. Depois passou o tempo e eu comecei a cuidar mais da parte do processo, fazer o desenho, tem um desenho aqui, essa peça corta, passa no forno, vai na decapagem química, faz a operação de prensa volta para o forno para dar uma homogeneizada, vai para a prensa novamente e começa a cuidar dos fluxos. Aí passou o tempo, daí eu comecei a trabalhar mais na parte de ferramentaria, comecei a me envolver um pouquinho mais. Além disso, comecei a ver a parte de ferramentas. Daí o que é, a peça tem que ficar nessa geometria, nós vamos desenvolver a parte ferramental, cuidar mas não detalhar, porque detalhar é o R³² que vai fazer. Mas a parte de organizar registros, ó, precisa de tal ferramenta, tal data. E hoje em dia, eu estou cuidando mais da parte de desenvolvimento do processo, e o desenvolvimento de um produto novo via comercial, passa pelo A³³ que é o diretor que fala se tem prazo ou não tem, vê disponibilidade, coisa assim, então eu to nessa parte.

PESQUISADOR: A faculdade anterior de desenvolvimento de ferramentas...

COLABORADOR 03: Então, com eles ficou mais probabilidade, e eu fico mais com o desenvolvimento do produto.

PESQUISADOR: Muda muito isso?

COLABORADOR 03: É tudo meio ligado, só que você não tem mais tempo, a parte ferramental é bem detalhada, então acumula bastante tempo.

³² Nome omitido.

³³ Nome omitido.

PESQUISADOR: Para inserir um produto, a empresa que procura e como quer o produto, ou a própria Empresa Recuperada X que diz como deve ser, ou não?

COLABORADOR 03: Eles exigem, pois vai sair várias coisas, já que faz eixo, faz bucha, tubulação, faz bastante coisa. O eixo específico é assim, vai sair um eixo que nem agora, um eixo para a Ranger que agora, então os caras dão a peça acabada. A peça acabada vai ficar, eu preciso de um rascunho, alguma coisa. A peça vai ser assim ó (FAZ O DESENHO NO PAPEL). Eu quero uma peça assim, acabada. Mas então, eles orçam com mais 500, então eles pedem para 15 dias, eu quero 13, então você vai fazendo forjado. Você faz tudo em forjado, daí fica quase tudo acabado, é tipo um submetal calculável, Você faz tudo forjado, você faz uma... que é o que nós fazemos, só que nesse forjado aqui você tem que definir também, que nem tem o “piloto da barra”, é uma barra assim que faz um forjado. Aí você tem vários padrões, tem coisa que você não parte, veio uma barra de 10X50, isso daí não faz. Tem toda uma tolerância, toda um porcentual. Só que você tem que ter peso, custo, operações, que nem para você deixar um diâmetro de 50 para de 20, você consegue mas você vai ter que fazer 4 operações, não vai dar preço, então não adianta, e tem tudo isso, ou seja, tem que pensar muito nessa parte, até mais que a ferramental. Beleza, o cliente veio, desenha isso daqui e o cliente aprovou, ele diz que forjado assim é o que eu quero. Então você batiza assim, você dá um código para ele, existe um código na Empresa Recuperada X tal. Daí a partir desse código nós analisamos o preço, porque quando passa para o comercial. O cliente quer a peça daqui 2 meses ou daqui 30 dias. Daí você começa a desenvolver o ferramental, o desenho é do cliente, mas o forjado “é” nós que... e tem aquele trânsito, vai ser assim, não vai ser assim, o preço, mas nós não “cria” nada, não tem nada de o produto Empresa recuperada X, não tem, é tudo coisa predeterminada pelos clientes.

PESQUISADOR: Quais os setores que você se relaciona para fazer toda a operação?

COLABORADOR 03: Eu tenho ó, inicialmente você fala da parte administrativa ou geral?

PESQUISADOR: Geral...

COLABORADOR 03: Quando vem uma peça normalmente, se é uma peça que me enche bastante, ou não.. Daí vai para o comercial, o comercial passa para o A³⁴ e o A³⁵ passa para mim. Aí tem o E³⁶, não sei se você ouviu falar, que daqui debaixo, na produção, ele é quem tem a prática. Aí ele chega na sala dele, e ele fica certando. Aí, que nem ele já é a parte do preço, então ele já é um cara que tá respondendo pela parte prensa. Aí tem a operação de usinagem, geralmente é o diferente, o cara da usinagem, então ele dá uma olhada, e diz se vai poder fazer assim mesmo, como tá pensando. Aí todas as partes, o que é removível, “o que vai precisar passar no setor você vai dar uma perguntada se está um pouco diferente para não ter erro” (22, EUCOU).

PESQUISADOR: Sobre o seu relacionamento com os outros setores, você se relaciona bastante com cooperados e com celetistas também? Como é o seu contato com essas pessoas?

³⁴ Nome omitido.

³⁵ Nome omitido.

³⁶ Nome omitido.

COLABORADOR 03: Normalmente, *“você não pergunta para qualquer pessoa, mas tem a visão se é CLT e quem é cooperado, mas você tem a visão pelo cargo da pessoa”* (23, EUCOU). Você não vai perguntar uma informação para uma pessoa, que nem, tem o coordenador da área, o cara que responde pela área. Agora em relação... quando não dá tempo, que nem, você não tem tempo e tem uma serra que tem que cortado os tarugos pra hoje, independente de você ser celetista ou cooperado tem que ser tratado da mesma maneira. *“Até hoje, apesar de ter isso daí, faz parte de uma brincadeira, entendeu? Ah, não vou pagar você hoje, coisa assim, mas relacionamento de serviço mesmo, não tem muita diferença não”* (24, EUCOU). Tem assim, com certeza, o cara que é mais novo no serviço, você não vai perguntar para o cara. Mas isso também, se você lembrasse como cooperado, você não ia perguntar da mesma maneira, porque não tem o conhecimento necessário para tirar essa dúvida.

PESQUISADOR: Em relação as assembléias da cooperativa, onde você tomam várias decisões...

COLABORADOR 03: A assembléia, o A³⁷ já comentou que você tem a mensalmente que é ordinária e tem uma extraordinária que acontece em todo o fechamento do balanço do ano, que ocorre em março, não sei se ele comentou, que é em março normalmente. Não sei se ele comentou, mas tem uma que ocorre aos sábados, que é a geral e todo mês tem uma... Tem uma que é de sábado, que eu não sei o nome, mas que é uma vez por ano, essa é a ordinária. E tem a que acontece normalmente em março, porque o fechamento é em janeiro. Demora um tempo para fechar a contabilidade e tudo mais. E tem as mensais, as mensais são, não sei se você viu, mas lá perto do ponto tem uma ata para assinar, mesmo se você não compareça, você tem que assinar. Se você não justificar, depois de três vezes você toma uma advertência. *“Só que na hora, todo mundo participa, quando não dá mesmo é uma vez ou outra”* (25, EUCOU). E nessa mensal sabe, ela explica tudo um resumo rápido do mês anterior tipo, tem uma ata, tem um secretário que faz a ata, ele fala o que ocorreu no mês anterior bem rápido, quanto ta de multa e tudo mais, e no mês que foi debitado certinho, faturamos tanto, gastamos tanto, dá uma explicação total... faturamos tanto, gastamos tanto, a folha de cooperado deu isso, funcionário deu isso e cooperado gastou com isso, gastou com isso em insumo, isso em outra coisa. Antes disso tem uma reunião de conselho fiscal, um ou dois dias antes, ou até no dia da assembléia antes, tem uma reunião do conselho fiscal. O conselho fiscal tem que aprovar o, Cooperado 02 que é o diretor financeiro ele apresenta as contas e tudo mais e o conselho fiscal aprova todas as partes. Daí chega para nós e é discutido informações, por exemplo, se vai comprar alguma coisa... *“Olha, tem decisões que não tem como, cada um pensa de uma maneira. Se eu quiser colocar uma mesa aqui agora e pedi a sua opinião você vai dizer “coloca a mesa mas para lá””* (25, EUCOU, EUORG), tem opiniões que... até por isso que tem o conselhos administrativo. Tem decisões que o conselhos toma, tem decisões que não pode esperar, então vai para a assembléia. E tem outras decisões que, a compra de uma maquina, por exemplo, é uma decisão que tem um imposto maior, tem que pensar e isso daí é tudo exposto na assembléia. Onde, a maioria, o que tiver maior voto vence. 50% mais 1 é o que vai vencer na votação. E tem as decisões tipo, comprou um carro e tem que colocar o carro no seguro, coisa assim. Decisão do conselho, como dar uma advertência para uma pessoa, você não vai levar isso para a assembléia e tudo mais, isso o conselho administrativo tem autonomia para fazer, por isso que existe.. é mais isso... o resto são os esforços, especialmente para o futuro, que nem... Esse mês aconteceu isso, esse mês aconteceu aquilo. E te dá total liberdade para você abordar o assunto.

³⁷ Nome omitido.

PESQUISADOR: Já teve alguma vez você discordou com a assembléia e não quis mencionar?

COLABORADOR 03: *“Como eu trabalho na parte administrativa e o conselho administrativo as pessoas estão todas aqui em cima, ou seja, a maioria das decisões você acaba por saber então ela já sabe a sua idéia e tudo mais” (27, EUCOU, EUORG)*. O A³⁸ que trabalha diretamente com nós, se ele tem alguma coisa diferente ele já comenta, já pergunta, ou seja, então não tem o porquê, não tem uma decisão que eu, até por esse motivo... *“Se tivesse uma decisão que eu não gostasse, mas se você vê que é geral, não tem como você... Mas como eu estou perto deles, eles sempre sabem a minha opinião” (28, EUCMG, EUCOU, EUORG)*. Fica sabendo, as vezes pergunta, o Cooperado 02, sempre costuma perguntar. O Cooperado 02 é uma pessoa que gosta de conversar, ele está sempre envolvido, sempre pergunta sobre as coisas, *“o que você acha de tal, o que você acha que precisa melhorar. Vocês que são mais cabeça fresca, cabeça jovem”*. *“Mas não teve decisão não que eu não tenha votado e que eu não tenha me expressado ou tenha guardado. Até por este motivo, se eu tivesse no chão de fábrica” (29, EUCOU, EUORG)*. *“Mas não adianta ser só você, porque tem que ser 50% mais 1” (30, EUCMG, EUCOU, EUORG)*. Você pode até expor a sua idéia, mas você sabe que não vai ser a sua idéia. Tem alguns lugares que não, alguns lugares que gera bastante discussão e tal, mas aqui não. *“Acontece também quando tem muito dono, tem muita briga a respeito de salário e isso daí é... mexeu com dinheiro, isso gera bastante, como posso dizer, bastante desconforto” (31, EUCOU)*. Mas é uma coisa que... é a primeira coisa do seu negócio, Como se fossem duas pessoas, já acontece ia ser isso... A respeito de dinheiro, já o resto...

PESQUISADOR: Quais são suas expectativas para os próximos três anos no ponto de vista pessoal e profissional?

COLABORADOR 03: A respeito pessoal é terminar a faculdade, os 3 anos que você falou, são os 3 anos que faltam para eu terminar a faculdade. *“Quanto ao emprego é continuar como eu tô” (32, EUCMG, EUORG)*. Cada vez eu tô gostando mais do que eu tô fazendo, aí quando eu terminar eu quero ficar com essa parte da engenharia. O meu objetivo é assumir, tomar as decisões. *“Que nem, tá fazendo eu e o R³⁹, pode ser ele e pode ser eu. Meu objetivo é que seja eu e tudo mais” (33, EUCMG, EUCOU)*. Isso é mais pessoal, e quanto a isso estudar. Eu tenho várias coisas em andamento para se aperfeiçoar mais. Com os programas 3D, fazer um curso de inglês, isso é coisa profissional. Como eu falei para você, quero me formar. Mas eu não tenho o objetivo de sair da Empresa Recuperada X, e tem uma empresa, não sei se você já ouviu falar da Siemens, é uma empresa muito boa e todo mundo comenta *“ah, aproveita que lá pega, você tem experiência. Mas antes de ser cooperativa eu já gostava de trabalhar aqui. Apesar de não pagar. Eu sempre gostei de trabalhar, tanto que logo que quebrou a empresa surgiu proposta, como eu era moleque, novo e tinha SENAI e trabalhei com bastante gente, os caras diziam “pô cara, vem trabalhar comigo em tal lugar”, só que eu gostava do pessoal, e aqui é perto, trabalhar perto de casa, e o meu pai trabalha aqui então eu escolhi isso. Levei muito isso em conta. “E agora, nossa, aqui é onde eu quero ficar e me formar, afinal, eu cresci aqui” (34, EUORG)*.

PESQUISADOR: Crescer junto?

³⁸ Nome omitido.

³⁹ Nome omitido.

COLABORADOR 03: *“Crescer junto com a empresa e tudo mais” (34, EUORG)*. E outra coisa, eu tenho vínculo aqui. Eu só trabalhei aqui. Então tudo o que eu tenho, que eu vou ter, o carro que eu tenho, o terreno que eu to pagando. Em relação ao crescimento também... da pessoa, eu podia muito bem ta largado, ou seguindo um outro rumo. Mas eu to trabalhando, seguindo o meu rumo e tudo mais. E tenho o objetivo também de me formar, e ficar aqui e ver o crescimento, penso a longo prazo em ficar pensando em comprar um terreno. Meu objetivo é ficar aqui, comprando maquinários novos e o objetivo que eu tenho é permanecer aqui e eu quero me formar e exercer a minha função, que é o principal.

PESQUISADOR: Se você tivesse um poder mágico em relação a Empresa Recuperada X, o que você faria?

COLABORADOR 03: Na parte de fábrica, a mando de preço e tudo mais. Tipo, se eu tivesse o poder, colocaria só máquina avançada. Como eu trabalho na parte de engenharia para mim é máquina nova, produtividade e assim vai. E na parte mais pessoal, trazer o maior benefício para os cooperados, os cooperados e funcionários assim... Se eles tivessem um prêmio mensal, e a cada mês ter um carro, tipo assim, dá uma cesta básica para todo mundo. Porque serviço não tem do que reclamar, o mercado automobilístico tá bom e a nossa capacidade tá no limite. E na parte pessoal é ter educação, um aumento salarial, essas coisas.

PESQUISADOR: Se você tiver mais alguma questão...

COLABORADOR 03: Aqui você tem bastante chance... Que nem, a maioria das pessoas na área de educação e tudo mais. O meu cunhado tá trabalhando aqui agora. Na hora quando tem uma vaga assim, eles perguntam. O R⁴⁰ precisava de uma vaga para programador, aí ele disse “você não conhece nenhum programador de confiança”, isso é um ponto bom... porque, querendo ou não, você não traz um cara que você sabe que não vai acrescentar para a equipe. Se fosse uma empresa, pode ser que até vem um cara aqui, fazer entrevista, e você sabe que aquele cara não presta, mas você não vai falar nada porque.... o máximo que você pode fazer é comentar “esse cara eu conheço de tal lugar e ele é ruim”. Porque na entrevista você não sabe... não sabe como é a pessoa no dia-a-dia. E aqui você pode indicar uma pessoa, falar “ah, o fulano de tal é bom pra caramba!”, pode indicar parente. *“Esse é um ponto que eu gosto. E o bom de ser cooperado é que você pode dar a opinião..” (36, EUORG)*. *“Sem ter medo do que vão falar para você. Lógico que se você falar algo sem noção, o pessoal vai vir contra, mas você pode expressar sua opinião tanto quanto a outra pessoa” (37, EUORG)*. Ele pode achar certo e você errado, mas eu to dando a minha opinião. Mas não tem a chance de puxar o tapete ou coisa assim. Ou também pegar a sua opinião, ele vem até você, pega a sua opinião e passa para outra pessoa.

PESQUISADOR: Essa é a primeira conversa, comentaram que vai ter mais conversas...

COLABORADOR 03: No começo você não sabe se eu to respondendo bem o que você quer. Depois que vai acontecendo o trabalho que você vai direcionando melhor. Tem muita informação que não foi falada, tem muita informação que eu entendo mal, me expresso mal, não me expresso bem. Que nem, tem muita coisa da empresa que o A⁴¹, não sei se você conhece o A, que vai falar a mesma coisa. Que no começo era uma cooperativa, e tem uma

⁴⁰ Nome omitido.

⁴¹ Nome omitido.

empresa que ainda deve para nós. Tem muita coisa que eu não contei, que é tipo uma coisa que convém. Como que tem que depositar em juízo, daí essa porcentagem tava sendo usada para pagar ex-funcionários, e que nós tem esperança também de receber. Mas isso é uma coisa tudo meu...que ele vai falar a mesma coisa. Mas tem coisa da Empresa Recuperada X que varia de pessoa para pessoa. A história da “empresa S/A” é ruim, atinge mais uns do que outros. Que nem, o meu pai só trabalhou aqui. Meu pai foi um dois caras que mais sofreu com isso. Meu pai trabalha 33 anos pelo SENAI. Desde os 16, agora ele tá com 55. Ele é um cara que deve ter sofrido e pode expressar os sentimentos dele bem mais do que qualquer um. E eu já, apesar de estar sempre aqui, quando aconteceu eu tinha 17 anos, 18 anos e você tem outra visão da vida. Você não tem responsabilidades de ajudar a bancar a casa, tem muita gente que tem hoje. Na minha opinião, eu não tinha que chegar em casa e comprar uma cesta básica, pagar conta. Eu chegava em casa e saía do mesmo jeito. Eu fiquei sem sair, fiquei duro, sofri também porque fiquei sem dinheiro. Mas agora não, agora eu tenho aqui e tento fazer a Empresa Recuperada X crescer e separar o dinheiro que eu tenho para receber e tudo mais. *“E agora a vida na Empresa Recuperada X eu não tenho o que reclamar porque aqui dentro eu sou reconhecido e a Empresa S/A eu não tinha crescido”* (38, EUORG). Quando, na época da Empresa S/A eu tinha patrão essas coisas, e os caras eram chatos e mandavam no pessoal. Quando eu comecei eu já tinha o SENAI e tava na manutenção mecânica, depois com o SENAI eu fui para ferramentaria, da ferramentaria eu fiquei de predador e de predador eu comecei a, fiquei responsável por toda a parte de predador. Depois eu fui trabalhar na “eletroerosões”, no grelhador e eu tava crescendo. *“Aqui na Empresa Recuperada X eu também estou crescendo. É bom!”* (39, EUCMG, EUORG)

PESQUISADOR: Aprende bastante o exercício da decisão coletiva...

COLABORADOR 03: *“Não é tanto o exercício, mas você aprende o outro lado da coisa”* (40, EUCMG), quer ver? Quando você quer saber o faturamento da empresa, quanto ela quer receber, aqui dá 1,5 milhão, você não ia ter acesso, tem muita coisa que você não tem acesso. Como dar uma opinião, vai comprar uma máquina, o que você acha? *“Apesar de que não ser somente a sua opinião que vale, mas como um todo, mas você já tem um poder e isso já é interessante”* (41, EUCMG, EUORG), como dar a opinião sobre comprar uma máquina, é opinar! Como quando você está e tem um contrato que fala que tal pessoa não pode isso. E também tem a respeito de relacionamento entre pessoas, eu não sou o cara mais indicado para falar, porque eu não sou de... Se você me xingar hoje aqui, eu viro as costas e vou embora, eu dou risada, não sou um cara esquentado. *“Eu tenho um relacionamento muito bom, até demais!”* (42, EUCMG). Eu converso com você aqui, converso com você, então eu não sou o cara mais indicado para falar de relacionamento. Tem o JC⁴², que é funcionário, que eu fico enchendo o saco falando “eu não vou pagar você!”, eu falo brincando, porque dentro de uma empresa não pode haver essa diferença, da hora tomar uma decisão, uma atitude, o funcionário e o cooperado. Em que ter uma lógica, se tem cooperado e funcionário, que nem, se eu sou cooperado e em férias, ou seja, como não tem, eu posso tipo amanhã ter descanso, eu tenho descanso. *“Lógico que tem que avisar, senão você toma uma punição, só que eu posso faltar ô”* (43, EUCMG, EUORG)... amanhã eu não posso vir, não tem como eu vir, tenho uma prova. Agora, se não aconteceu nada você não pode definir nada e começar a faltar uma vez pro semana.

E tem essas coisas, do resto eu acho que é quase tudo igual. E funcionário nunca vai poder mais do que cobrar, da mesma área... não de áreas diferentes, tipo *“se entrar uma pessoa aqui que vai fazer a minha função, ela nunca vai ganhar mais do que eu”* (44,

⁴² Nome omitido.

EUORG). Mas isso tem lógica, se você for fazer a mesma coisa que eu, você vai ganhar 5 mil e eu vou ganhar 2? Mas é coisa que tem que ter mesmo. A gente paga sindicato e tudo mais. A cooperativa passa por um sindicato, para mostrar que tem muita gente.

O quarto colaborador é o celetista 02 02 tem 25 anos de idade e mora em Salto. Está na Empresa Recuperada X desde meados de outubro de 2007. Trabalha a 11 anos e iniciou no comércio e teve experiência na área de segurança. Iniciou na área de DBS (tratamento químico do aço) e atualmente ocupa o cargo de operador de máquina.

ENTREVISTA 04 – COOPERADO

O objetivo da conversa é entender como se dá o seu processo numa perspectiva de passado, presente e futuro. No seu caso, como cooperado dentro da estrutura da Empresa Recuperada X, mas também pensando em uma das questões que vamos trabalhar nesse diálogo que é a questão de celetistas, pois a gente considera que alguns subordinados são celetistas e pra vermos também como é a situação de comando e como é o trabalho com esses dois tipos de funcionários: cooperados e celetistas.

Pesquisador: Inicialmente eu queria que você se apresentasse, falasse um pouco como é seu processo de formação escolar e como você chegou na Empresa Recuperada X.

COLABORADOR 04: Meu nome é A.⁴³, eu tenho 24 anos, tenho superior completo,tenho alguns cursos, sou formado em rotinas administrativas, tenho vários cursos de informática. Estou com carteira assinada há 11 anos, sempre trabalhei em comércio e na área de segurança, *“é como meu pai trabalhou aqui, então aqui eu tenho influência, então eu consegui entrar aqui”* (1, EUCMG), graças a Deus. Estou na empresa há seis meses e alguns dias. Trabalhei um mês na área do DBS.

Pesquisador: O que é DBS?

COLABORADOR 04: O nome exato eu não sei, todo mundo me pergunta mas a gente não sabe.Tenho que procurar saber. Eu trabalhei um mês,um mês e pouco nesse setor, aí eu já fui pra usinagem, que é a área onde eu estou. Lá eu trabalhei um mês e um mês e pouco como ajudante e hoje eu sou operador. *“Hoje eu faço Senai graças à empresa que está bancando meu curso”* (2, EUCMG). *“Hoje eu faço leitura e interpretação de desenho técnico industrial, acabo esse curso agora em junho eu vou fazer mecânico de usinagem, depois, usinagem 2, depois programador de CNC. São todos na área que eu estou. Na área envolvida”* (3, EUCMG).

Pesquisador: Está com vários cursos já engatilhados...

COLABORADOR 04: Já, só terminando um e começando outro.

⁴³ Nome omitido.

Pesquisador: Já está tudo certo quando vai ser isso ou depende de matrículas, essas coisas?

COLABORADOR 04: Depende de matrícula, eu não sei se vou ficar muito tempo na usinagem. *“Que nem, eu tenho vontade de crescer na empresa, eu sou um cara que nunca olho pra trás. Eu sempre olho o dia de hoje visando o dia de amanhã. Todos têm uma meta, eu tenho a minha meta e estou conseguindo alcançar”* (4, EUCMG). Hoje eu estou na usinagem, amanhã eu posso voltar, então isso é variável. Hoje eu faço desenho, amanhã eu vou fazer mecânica de usinagem, e espero estar estudando também.

Pesquisador: Antes da Empresa Recuperada X, onde você trabalhou?

COLABORADOR 04: Eu comecei trabalhando com 11 anos de idade, trabalhava com meu pai, aí eu trabalhei no Batajão Supermercado, no Feirante que também seria comércio e no antigo Champion, que é o Carrefour. Aí eu saí de lá e entrei na área de segurança. Trabalhei um ano, um ano e pouco na área de segurança e vim pra cá.

“Tenho um bom tempo de trabalho já. No total são 13 anos de trabalho. Eu vou fazer 25 agora” (5, EUCMG).

Pesquisador: Bom, você falou da cooperativa e como você veio parar aqui. Como foi seu processo de seleção pra começar a trabalhar na cooperativa? Conta um pouco.

COLABORADOR 04: Levou mais ou menos um mês. Tem todos os exames médicos. Eu passei por uma entrevista com o senhor Antonio⁴⁴, passei com o senhor M. E⁴⁵, que era meu coordenador na época, passei em duas entrevistas com outras pessoas e passei com o senhor C⁴⁶, que é o presidente. Aí já estava tudo certo pra entrar. Fiz todos os exames médicos. Mais ou menos um mês, não chegou nem há um mês, ficaram prontos os meus exames, estavam todos ok, graças a Deus, e aí eu já vim pra cá.

Pesquisador: E nesse processo você foi informado que aqui era uma cooperativa?

COLABORADOR 04: *“Não, isso eu já sabia faz tempo. Mas eu não sabia como era o processo de uma cooperativa. Eu sabia que era uma cooperativa. Mas o modo de trabalho eu não sabia”* (6, EUCMG, EUORG).

Pesquisador: Nesse processo você foi informado, também, sobre o tempo possível de CLT?

COLABORADOR 04: Não. *“De você passar pra cooperado? Não, isso não fui informado”* (7, EUORG).

Pesquisador: Você sabe alguma coisa a respeito disso?

⁴⁴ Nome omitido.

⁴⁵ Nome omitido.

⁴⁶ Nome omitido.

COLABORADOR 04: Ah, o pessoal comentava que eram seis anos pra ser cooperado, então eu não sei como que é, se é realmente seis anos. Antigamente eram três anos, agora falaram que mudou pra seis, então eu estou por fora de tempo exato. Não fui informado ainda.

Pesquisador: No seu trabalho ,hoje, você falou um pouco da sua função...

COLABORADOR 04: Hoje eu sou operador de bigórnia.

Pesquisador: Nessa função, com quem que você lida diretamente? Com quem você está relacionado, quem ou que setor influencia seu trabalho?

COLABORADOR 04: Uma coisa influencia a outra, a prensa manda a peça pra gente, nós usamos, mandamos para o forno, do forno tem o banho e vai para o DBS. Então uma ajuda à outra. Um é o braço, a outra é a perna, a outra é a cabeça. Então um vai... *“Igual aqui, o escritório é a cabeça, que manda o processo pra gente lá embaixo” (8, EUORG).*

Pesquisador: E nesse processo, como que são tomadas as decisões? Como que as decisões chegam pra você? Por exemplo, hoje nós precisamos fazer tantas peças.

COLABORADOR 04: Todo dia tem reunião aqui, na parte da manhã. O meu coordenador, que é o senhor F⁴⁷, vem todo dia pra cá. Só que já é estipulado, eu faço uma coisa hoje que o solda termina amanhã. Então o que precisa aqui, o escritório manda pra gente lá embaixo. Vai a planta, os desenhos, as peças, vai tudo que a gente precisa fazer lá pra baixo, pra gente. Que é do escritório e passa pra lá.

Pesquisador: E aí o coordenador passa tudo pra vocês?

COLABORADOR 04: Passa tudo pra gente.

Pesquisador: Depois das 9h30 da manhã?

COLABORADOR 04: Mais ou menos isso. Nós já sabemos o que tem que fazer durante a semana. Tem peças que a gente já vai fazendo. Que tem lá. Se mudar alguma coisa aqui o escritório manda pra gente.

Pesquisador: Você trabalha com cooperados lá?

COLABORADOR 04: Sim, sim. A maioria é cooperado. Nem todos, mas uma porcentagem é.

Pesquisador: Você trabalha com quantas pessoas? Quantos cooperados?

COLABORADOR 04: Pessoas exatas eu não sei porque tem a turma da noite. A parte da manhã tem o F., B., P., A.⁴⁸...Tem na faixa de uns seis cooperados, na parte da manhã.

⁴⁷ Nome omitido.

⁴⁸ Nomes omitidos.

Pesquisador: Seis. E quantos Celetista?

COLABORADOR 04: Funcionários têm eu, F., F., J., I.⁴⁹... Mais ou menos uns sete, oito.

Pesquisador: E como é o relacionamento entre funcionários e cooperados?

COLABORADOR 04: Super bem, super bem. Você sabe que sempre tem a ... *‘Por eles serem donos, então a gente fica um pouquinho mais para baixo, mas a relação, o diálogo, todos tem respeito uns com os outros. Não é porque um, é dono ou funcionário, todos tem um respeito igual pelos outros. Claro que nós obedecemos eles, mas o respeito é igual a todos’* (9, EUCOU).

Pesquisador: E as discussões que são feitas em assembléias, eles passam pra vocês essas discussões?

COLABORADOR 04: Não, *“a assembléia é fechada entre eles”* (10, EUORG). Pelo que eu saiba, nunca passa pra gente, é sempre fechada pra eles.

Pesquisador: Não tem nenhum comentário?

COLABORADOR 04: Não. *“Não pode nem vazar, é uma coisa deles. Acho que seria antiético eles passarem pra gente, como somos funcionários... Acho que é mais pra cooperado mesmo. É, quando tem alguma notícia boa eles passam, mas coisa mínima”* (11, EUORG). Não ficam passando.

Pesquisador: E você já participou de alguma assembléia?

COLABORADOR 04: Não, não. Nos não podemos. Funcionário, não.

Pesquisador: E você tem vontade de participar de alguma?

COLABORADOR 04: *‘Nossa, e como tenho’* (12, EUORG). *‘Eu pretendo um dia chegar a cooperado’* (13, EUORG). *‘Foi igual eu comentei com você, eu quero crescer na empresa, todos tem objetivos, eu estou alcançando os meus aos pouquinhos’* (14, EUCMG). *‘Só que eu sempre falo, eu particularmente, não vou crescer subindo em alguém, tenho que crescer por meus próprios métodos’* (15, EUCOU). Aqui dentro eu já sou operador, sou, mas devido aos meus métodos, se for pra eu crescer subindo em alguém, prefiro ser peão de fábrica pro resto da vida. Porque coisa que eu não consigo é crescer em cima de ninguém. Eu tenho que crescer pelos meus métodos, do contrário eu prefiro ficar ali, ralando o resto da vida. É isso que eu penso.

Pesquisador: E nessa perspectiva de crescer com seus métodos, quais são seus planos para os próximos três anos?

COLABORADOR 04: *‘Como eu te falei, eu sou formado em rotinas administrativas, a minha vontade mesmo, meu objetivo, é chegar a trabalhar no RH’* (16, EUCMG). Sempre

⁴⁹ Nomes omitidos.

trabalhei na área de compras, fui segundo encarregado no comércio, então na área de compras, vendas e estoque eu entendo. Não cem por cento, porque ninguém entende cem por cento, mas uma boa parte da área de compras, estoque. Parte financeira não muito. A parte mais burocrática eu não entendo muito, mas à parte de departamento de compras e vendas eu sei bastante coisa, e lidar com cliente, processo de seleção, também. *‘Então meu objetivo é chegar no RH. Poder trabalhar aqui no escritório’* (17, EUCMG, EUORG).

Pesquisador: Na área administrativa?

COLABORADOR 04: *‘Na área administrativa. Não importa a área, estando aqui dentro [do escritório] por mim já está bom. Pretendo isso’* (18, EUCMG, EUORG).

Pesquisador: Se você tivesse um poder mágico, uma possibilidade mágica, o que você faria, ou o que você daria para a Empresa Recuperada X? Para que ela fosse uma empresa melhor.

COLABORADOR 04: Igual eu falo, eu buscava objetivos para a empresa, buscava melhoria em maquinário, em seleções melhores, para os próprios funcionários. Não adianta a empresa ser boa e o funcionário não ser qualificado, então sempre buscava dar cursos, aperfeiçoamento para os funcionários e para os cooperados. *‘A gente só vai poder crescer com a empresa se ela estiver apta ao que o mercado aí fora pede’* (19, EUORG). Então eu buscava qualificações para os funcionários, para visar o crescimento da empresa e o nosso crescimento também.

Pesquisador: Você tem a dimensão da diferença que é ser um cooperado e a diferença de um celetista.? Por exemplo, do ponto de vista de direitos, salário...

COLABORADOR 04: Sim, o salário deles é bem maior que o nosso, o valor exato nós não sabemos. Pelo que eu saiba, mais ou menos do cooperado, ele não tem tantas vantagens como o funcionário tem. Eles, por serem donos, não sei se têm férias, abono... Eles são pessoas jurídicas, nós somos pessoas físicas. Então é bem diferente uma coisa da outra. Como eles são pessoas jurídicas, a empresa é deles, então não tem os mesmos benefícios que nós temos. *‘Só que a participação deles do ano é bem maior que a nossa, a visão deles é bem maior que a nossa, pois eles têm mais poder hereditário que a gente’* (20, EUCOU, EUORG). *‘Nós não temos poder nenhum na empresa, eles já têm’* (21, EUORG).

Pesquisador: Então, tem mais interesse por essa questão de poder influenciar ou poder determinar os caminhos da empresa do que pelos aspectos financeiros?

COLABORADOR 04: Sim, sim. Acho que o financeiro a gente conquista dia-a-dia. Se a empresa não estiver bem, a minha financeira também não vai estar. A empresa, financeiramente bem, eu também vou poder crescer financeiramente. É isso que eu penso. Então meu objetivo é esse. *‘A empresa estando bem, estando com lucro, meu lucro vai ser bom também, e aí eu vou ter emprego por um bom tempo’* (22, EUORG). Não adianta a empresa fazer e não precisar de você, aí é porque alguma coisa aconteceu.

Pesquisador: E tem alguma coisa que você tenha dúvida? Por exemplo: eu tenho dúvida do que o cooperado tem direito e não tem direito. E pra quem que você pergunta

isso, com quem você esclarece essas dúvidas? Você consegue ter alguma pessoa pra conversar?

COLABORADOR 04: *‘Não, eu nunca perguntei pra ninguém. Por medo também, receio da pessoa, não de ser arrogante, mas de não querer comunicar, falar, não querer expressar o direito deles’* (23, EUCOU, EUORG). Dos meus termos, qual pessoa não ia ficar na dúvida? O salário, as vantagens, s benefícios deles com os nossos. Agora, o que eu te falei, é o que eu acho, o que eu penso. Não sei é são esses, exatamente, os direitos deles. Mas por nós sermos pessoas físicas e eles jurídicas, eu presumo isso. Que esses direitos são deles e não nossos.

Pesquisador: Aí você não tem diálogo?

COLABORADOR 04: O diálogo, não. *‘Porque é meio chato perguntar uma coisa assim pra eles. Então a gente só comenta entre nós, os funcionários’* (24, EUCOU). *‘Mas não chegamos a comentar com ninguém por medo, por receio de eles ficarem bravos e passarem por aqui e virem falar o porquê da gente querer saber isso, que nós somos funcionários então não temos que saber disso. Eu tenho um pouco de medo de perguntar’* (24, EUCOU).

Pesquisador: E seus outros colegas têm esse mesmo receio?

COLABORADOR 04: Acho que sim, eu nunca cheguei a perguntar isso pra eles.

Pesquisador: E desses que trabalham com você, tem pessoal de mais tempo?

COLABORADOR 04: Tem, eu estou com seis meses, tem pessoas mais novas, tem de três anos, de quatro anos. Tem alguns que vão fazer quatro anos agora em dezembro. Eu não sei se eles querem chegar a ser cooperado um dia, ou não, eu não sei qual a visão deles, mas...

Eu procuro sempre incentivar eles, procuro ser o braço forte do setor, incentivar, ajudar o pessoal, os mais novos eu também procuro ajudar, falar.

Pesquisador: O que mais te atrai no fato de ser cooperado? De falar, eu quero ser cooperado por isso.

COLABORADOR 04: *‘Os benefícios, não tanto o poder, porque eu nunca quis tanto isso, sabe’* (25, EUORG). É como eu te falei, quando fui segundo encarregado eu nunca quis mandar em ninguém, eu sempre pedia. O que eu puder fazer pra ajudar a pessoa eu faço. Mas não sei qual a vantagem de ser um cooperado e não ser um funcionário. Tem muito contra, porque se o lucro for baixo, você tem que se responsabilizar. Eu não sei qual é a vantagem de ser cooperado ou não, para mim, hoje, eu tenho vontade de ser cooperado, mas eu não sei o dia de amanhã. Eu não sei como eu vou estar com a minha vontade no dia de amanhã. Hoje eu pretendo ser, amanhã eu não sei. Espero continuar, espero continuar com essa vontade.

Pesquisador: Acho que eu não tenho dúvida, se tiver eu te procuro, vou ficar por aqui ainda. Essa pesquisa, esse processo de campo, de coleta de dados eu fico até o começo de julho, então tem pelo menos mais esse mês inteiro e junho inteiro. Havendo qualquer coisa, eu te procuro, eu também estou combinando com as pessoas de ir ao local de trabalho delas,

conhecer um pouco, conversar com vocês. Posso combinar um dia desses que eu vier até aqui, eu vou lá e faço uma visita pra vocês. Conheço as pessoas que trabalham com vocês. Ter um pouco essa...não é o foco do meu trabalho, não é olhar para essas relações que se estabelecem na fábrica, mas é interessante ver. Ter uma outra visão e curiosidade também. Sou curioso, então é um aprendizado também.

COLABORADOR 04: Sempre é bom aprender alguma coisa nova.

Pesquisador: É, então, aprendizado é muito rico, uma possibilidade de estar nesse ambiente de fábrica é bem diferente pra realidade que eu venho. Então tá bom...Eu agradeço.

COLABORADOR 04: O que eu puder ajudar...

Pesquisador: Obrigado. No final a gente tem também uma possibilidade de disponibilizar as coisas todas que a gente discutiu, a gente vai formar um grupo pra discutir o processo de informação desses Celetista para que se tornem cooperados, nesse prazo que está redigido pelo estatuto. Então a partir de agora a gente deve se falar outras vezes. Eu vou estar por aí. Certo?

COLABORADOR 04: Obrigado.

APÊNDICE B – DIÁRIOS DE CAMPO DA TRAJETÓRIA

Apresenta-se todos os Diários de Campos elaborados ao longo da trajetória. Os diários estão datados de acordo as datas apresentadas no Quadro com Atividades desenvolvidas na Empresa Recuperada X.

Diário de campo, 07 de abril de 2008

- **Descrição do que viu**

Recebi a ligação do Cooperado 01, presidente da Empresa Recuperada X. Ele confirmou que tem interesse em que eu faça a pesquisa na empresa. Foi simpático ao telefone e disse que levou para a assembléia para que decidisse se a empresa poderia receber a pesquisa.

- **Situação em que se deve colocar atenção:**

Um aspecto interessante é o de perceber que nos ambientes autogestionados as decisões são sempre mais lentas e, conseqüentemente, o tempo também.

Diário de campo, 14 de abril de 2008

- **Descrição do que viu**

Fui pela primeira vez até a Empresa Recuperada X. Cheguei por volta das 9h40. Fui recebido pelo Presidente. Comecei a conversar com ele e foi uma conversa bastante gentil. Ele logo colocou a disposição para que a pesquisa fosse realizada na empresa. Conversamos bastante sobre o cooperativismo e suas dificuldades. Ele foi o primeiro presidente da UNISOL Brasil. Uma pessoa muito consciente do que é a autogestão. Apresentei minha pesquisa e reforcei que o trabalho deve ser construído com pessoas da organização (pesquisa-ação) já que a preocupação, dentre outros resultados, é que ao final o trabalho contribua para o entendimento dos processos coletivos. Em princípio ele compreendeu a dimensão da proposta. Conversamos bastante, cerca de 1h30 até que ele apresentou uma linha de atuação que animou. Atualmente, a empresa conta com 62 cooperados e 51 profissionais do regime celetista. Conte para ele que esse é um sintoma problemático dentro da autogestão de acordo a teoria do Webb e Webb (1914). A cooperativa estipulou em seu último estatuto que os celetista deverão ter até 3 anos para passar por um processo de formação e se tornar cooperados. Assim, eles necessitam fazer um plano para essa atuação.

Em seguida, chamou a Celetista 04 que é a analista de RH da empresa e pude falar para ela sobre a pesquisa. Também foi super receptiva. Almoçamos juntos e pude falar um pouco sobre a minha vida e entender também sobre a vida dela. Acho que foi importante para criar empatia. Depois voltamos ao escritório e contei mais sobre minha pesquisa. Fui bastante conciso, mas o objetivo era para ela entender que o processo deveria ser coletivo. Ela é nova na empresa. Por isso ela duvidou que conseguiria mobilizar um grupo para discutir o plano. Terei que reforçar isso com o Cooperado 01, pois essas ações deverão ser coletivas. Programei um primeiro momento de entrevistas com algumas pessoas que seriam indicadas pela própria cooperativa. Enviarei um email depois com parâmetros para a escolha das pessoas que eu iria entrevistar. Dentre outros aspectos, a entrevista deverá ser feita com

celetistas e os cooperados, acredito que deveria trabalhar com pessoas novas e mais antigas também para fazer isso.

Em linhas gerais, acredito que a Empresa Recuperada X abriu as portas para mim. A conquista dos espaços terei que fazer com o tempo e deverei tomar um cuidado especial para que ela seja realmente o mais próximo possível da pesquisa-ação.

- *Situação em que se deve colocar atenção:*

Mobilização do grupo deverá passar pelo cooperado 01 isso é um aspecto a ser olhado pois a analista de recursos humanos poderia ter a função de solicitar um grupo de trabalho.

Em princípio algumas imagens ficaram muito forte e terei que analisar ao longo do processo. A primeira e a distinção, inclusive física, entre os *staffs* e os de produção.

Os momentos de decisão são mensais e depois do fechamento do mês. Ainda não perguntei se posso ter acesso as atas e nem a assembléia mas já percebi que é um pouco caixa preta pois nem os celetistas participam.

Quanto ao cooperado 01, ele parece muito ativo na empresa e preciso entender melhor o papel dele naquele ambiente.

Diário de Campo, 24 de abril de 2008

- **Descrição do que viu**

Hoje entrevistei 04 pessoas da cooperativa Empresa Recuperada X. Foram 02 cooperados e 02 funcionários celetistas. As impressões são positivas pelos dois lados. Parece que o ambiente da empresa é bastante amistoso o que alimenta um certo clima fraternal à organização e o desejo das pessoas de se tornarem cooperados e de perceber que existe uma diferença entre o trabalho na organização autogestionada comparada com experiências anteriores. Contudo, existem queixas quanto à comunicação que não parece ser eficiente e nem a postura de certos cooperados que muitas vezes é questionado pelo celetista. Uma outra preocupação é que os entrevistados foram indicados pela Analista de Recursos Humanos da empresa o que pode enviesar seus relatos, mas o último (celetista 03) foi pego de surpresa e não sabia da entrevista anteriormente e isso pode ser um parâmetro para ver se o “tom” de seu relato é o mesmo do que dos relatos das outras pessoas. As percepções e análises das entrevistas serão feitos em documento separado.

Na hora do almoço, sentei com o Cooperado 01 e o Cooperado 02. Nessa segunda visita já se consolida que a figura do Cooperado 01 é muito importante na cooperativa. Ele é o presidente desde o início da cooperativa e ele era do Sindicato na época da falência da Empresa S/A. O Cooperado 02 é notadamente a pessoa que tem o controle financeiro e quem tem muito poder por conta disso. Poder, por exemplo, de determinar as escolhas do conselho fiscal (grupo de 05 pessoas).

- **Percepção da visita**
 - *Leituras – inferências*

Percebo que existe uma divisão muito grande entre os cooperados de linha e de staff. Por exemplo, na fala deles aparece a expressão “aqui em cima” que significa realmente a localização espacial do setor administrativo, mas simbolicamente tem um efeito hierárquico. Isso é mais determinante do que a possível diferenciação entre cooperados e celetistas. Isso é algo que preciso observar no momento da Assembléia caso consiga participar.

A assembléia também parece um ambiente altamente protegido. Relatos demonstram que eles não falam muito sobre as decisões tomadas fora da assembléia e muito menos deixam pessoas externas participar. Repensar a assembléia como processo de educatividade será um aspecto fundamental na proposta do processo de formação.

- *Aspectos físicos*

Divisão entre administração e linha de produção.

- *Rituais (artefatos)*

Pela segunda vez os diretores almoçaram em horários diferentes. Reforçando a visão da divisão entre as pessoas da produção e as pessoas administrativas. Um outro apontamento é o não rodízio entre os cooperados nos conselhos e mesmo a dificuldade de encontrar pessoas para o Conselho Fiscal.

- *Humanos*

Parece um ambiente bastante fraterno e amistoso inclusive aos de fora.

- **Temas a serem pesquisados**

- *Bibliografia*

Voltar à WEBER para estudar o que é liderança carismática e liderança burocrática.

- *Situação em que se deve colocar atenção:*

Acredito que ainda devo voltar mais atenção à figura do Cooperado 01, parece que ele unifica a liderança carismática com a burocrática o que é interessante dentro da cooperativa. Contudo, um aspecto que também merece ser analisado é o rodízio nas lideranças que ainda não existiu.

Diário de Campo, 05 de maio de 2008

- **Descrição do que viu**

Iniciamos o processo de discussão do grupo de trabalho para elaboração do plano de formação para os celetistas. Estiveram presentes o celetista 01, o celetista 02, o cooperado 03 e cooperado 04. O cooperado 04 não permaneceu, pois recebeu a visita de pessoas de uma empresa. Além desses a celetista 04 participou como ouvinte, mas respondeu em alguns momentos.

Iniciei explicando o processo da elaboração do Plano de formação para os participantes e a idéia ou o conceito de pesquisa-ação de forma bastante sucinta. O objetivo foi o de contrapor o método da pesquisa-ação com as formas tradicionais de pesquisa que já vem com modelos prontos e pré-determinados.

Depois das apresentações iniciais pedi para que as pessoas expusessem o significado de fazer uma ação desse tipo como o processo de formação para a realidade de trabalho e administração da cooperativa. Achei que isso foi bastante interessante pois de início consegui aproximar as pessoas na mesa de uma forma simbólica por meio do exercício de exporem e discutirem ações comuns que interferem nessa realidade.

O celetista 01, funcionário antigo, iniciou as participações. Ele vem estudando o processo a partir das regras escritas, pois está analisando isso em seu trabalho de conclusão de curso. De acordo o mesmo ainda não está claro como fazer esse processo de transição de acordo as regras. Um ponto falho segundo o mesmo é a divulgação dessas regras, pois não existe ou é feita de forma informal. Para ele, o processo deve ser pensado como algo que parta da decisão do funcionários mas também da empresa. Para isso deve existir de forma bastante

clara quais são os prós e os contras da decisão de virar cooperado. Ou seja, ter bem definido o que significa se tornar cooperado. Para isso uma questão deve ser de fundo como a de para que a empresa quer segurar o funcionário.

Para o celetista 02, funcionário celetista recente, a decisão de se tornar ou não cooperado é de uma grande responsabilidade. Para isso é necessário um processo longo de formação.

O cooperado 03 perguntou se os funcionários não eram esclarecidos sobre o processo para se tornar cooperados, pois ele imaginava que eram avisados. Segundo o mesmo, um dos problemas diz respeito a baixa compreensão do que é o sistema de cooperativa.

Por fim, a celetista 04 e analista de RH, apontou que no momento os funcionários contratados são informados sobre o processo mas não sabe como o processo será feito. E segundo a mesma existe um plano de formação de carreiras que direciona parte dos recursos arrecadados pela cooperativa para o processo de formação das pessoas tanto em questões técnicas como na parte do cooperativismo.

Ao finalizar o processo de apresentação começou uma discussão a partir dos temas apontados pelos participantes, nesses pontos alguns merecem destaque como, por exemplo, as falas desmotivadoras de certos cooperados para os celetistas que não auxiliam na construção de um processo de compreensão benéfica à mudança que deve ocorrer. Daqui surge a necessidade de incluir no plano de formação os próprios cooperados.

O cooperado 03, em sua fala, aponta que a convivência das cooperativas devem ser algo constantemente construído onde todos dependem de todos e devem buscar soluções conjuntas. Para isso o mesmo trata de um denominado espírito empreendedor que possibilite a todos tomarem como seu a própria gestão da cooperativa. Para isso, alguns dificultadores existem como, por exemplo, o processo de divisão do trabalho.

Uma outra crítica apresentada é a acomodação de alguns cooperados em seus postos de trabalho atual.

Uma outra possibilidade foi o aproveitamento funcional de alguns funcionários ou cooperados para o bem da própria empresa.

Um outro ponto apresentado pelo celetista 02 foi a preocupação em não perguntar anteriormente como se dava o processo de cooperação para o coordenador pois ficou com medo de não ter espaço.

Um ponto apresentado é que a aprovação deve ser feita pelo conselho.

Foi ouvido falas que indicam que alguns cooperados ficaram preocupados em contrair a dívida com o BNDES.

O Cooperado 03, se preocupou novamente com a evasão dos cooperados. Cooperado 03 se preocupa também na figura dos coordenadores.

- **Percepção da visita**

- *Leituras – inferências*

A metodologia da pesquisa-ação é muito autoritária, pois estou investido de poder de interferir na discussão que está sendo colocada pelo grupo.

- *Rituais (artefatos)*

As falas das pessoas são bastante limpas poucas vezes deixou-se de falar algo por segredo ou deixou-se algo subentendido na mesa de discussão. Por outro lado, na realidade do trabalho aparecem preocupações da pergunta como apontou o celetista 02.

- *Humanos*

- O Cooperado 03 tem uma fala clara, demonstra grau de confiabilidade em expor e acolher diferentes temas. Parece não se esquivar de temas ou deixar de falar (muito limpa o que demonstra que seu discurso é bastante sincero).

- Existe uma grande evasão dos cooperados deixam a cooperativa por ano
 - A discussão se deu de forma bastante amistosa e mesmo o Celetista 02 que é mais novo na empresa teve espaço para se colocar.

o *Diferentes atores e situações*

Foram incluídas no processo de discussão mais duas outras pessoas. A primeira é o cooperado 05, cooperado e jovem, mas que não demonstra tanto interesse na forma cooperada de trabalho e está em um lugar fundamental para a cooperativa, uma vez que seu superior se aposentará até o fim do ano e ele é o substituto natural da vaga.

O segundo é o celetista 04, celetista e jovem, que tem mais de 3 anos e é do chão de fábrica para dar uma outra opinião sobre o processo de formação de quem está na fábrica.

• **Temas a serem pesquisados**

o *Bibliografia*

Aprofundar elementos sobre o sistema de recursos humanos

o *Situação em que se deve colocar atenção:*

A aprovação ou o encaminhamento para o conselho e para a assembléia, nesse sentido o Cooperado 03 é o responsável e tenho que olhar com mais propriedade para esse encaminhamento e acompanhamento.

Diário de Campo, 13 de maio de 2008

• **Descrição do que viu**

Estiveram presentes Celetista 01, Celetista 02, Celetista 03, Celetista 05, Cooperado 03, Cooperado 04 e Cooperado 05.

Tivemos a segunda reunião do grupo de trabalho para elaboração do Programa de formação dos celetistas em cooperados. Estiveram presentes cooperado 05, cooperado 03, celetista 01, cooperado 04, celetista 04, celetista 03 e celetista 05. A discussão teve o primeiro momento dedicado a apresentação do que havia sido debatido na última reunião aos novos integrantes do Grupo Tarefa (cooperado 05 e celetista 03). Depois os mesmos responderam a pergunta do celetista 01 sobre o que achavam da proposta do processo de formação e como se viam nela. Após esse breve momento, o celetista 01 expôs ao grupo as regras para que o celetista se torne um cooperado de acordo o estatuto e regimento interno da cooperativa. Segundo o mesmo, a admissão de novas pessoas deve ser feita em até 3 anos sendo que financeiramente essa admissão deve seguir as seguintes regras: 80% de integralização do FGTS do demitido à cooperativa no ato da admissão como novo sócio, em seguida descontos da parcela recebível (de 10 a 20%) até o período que novo cooperado alcance o patamar dos antigos. O saldo também deve ter 50% integralizado como parte do esforço para se alcançar o patamar dos cooperados antigos.

Após essa explicação foi aberto um breve debate onde os participantes expuseram alguns pontos de vistas, por exemplo, para o celetista 04 esse processo tem atualmente um caráter bastante sigiloso onde as pessoas não sabem quais são seus direitos. Em contraponto a isso, cooperado 03 salientou que o momento não é questão de ditar o que é certo ou o que é errado mas de pensar a estrutura daqui para frente.

Celestista 03, questionou se passados os 3 anos e o funcionário não for aceito pela assembléia quais eram as conseqüências. Segundo a maioria, o funcionário seria demitido.

Em seguida a discussão a celetista 05 expôs brevemente a função do recursos humanos em uma empresa capitalista. Segundo a mesma, o desafio de contratar alguém com visão empreendedora é de difícil solução, pois isso é de difícil mensuração. Segundo a mesma a função de RH deve ser estratégia junto a coordenação para trabalhar ao lado e com a empresa.

Após apresentado esses pontos foi iniciado um debate. O pesquisador fez um esforço de sistematização das discussões elaborados fato que deu subsídio a pensar uma estratégia de desenvolvimento das discussões. Defendi que o mais importante no processo é que tenhamos subsídios suficientes para auxiliar a decisão que virá. Após concordarem com a continuidade do processo iniciamos um debate elaborando um cenário em que um funcionário seja admitido e em que o mesmo passará por um processo de 3 anos de preparação para assumir o cargo de cooperado.

Após isso foi pensado alguns pontos negativos/fracos/atrapalham o processo de formação do cooperado. Importante foi delimitar essa discussão em “o que” atrapalha e discussões “como” resolver serão retomadas em outro momento.

Os pontos levantados foram:

- Influência negativa dos cooperados
- Diferença entre cooperado e funcionário do ponto de vista trabalhista
- Seleção de pessoas
- Integração de novos membros
- reintegração (socialização de novos e antigos membros)
- Clareza nas regras

Após esses pontos debatidos foi solicitado o fim da reunião para liberar os funcionários da produção. O pesquisador solicitou que os membros do GT pensassem ao longo da semana em outros pontos fracos que ainda não foram debatidos e levassem aos colegas de trabalho. A reunião foi finalizada com a necessidade de retomada no início da próxima reunião (19/05) e início do debate sobre os pontos fortes.

Na hora do almoço, almocei com o cooperado 03.

- **Percepção da visita**

- *Leituras – inferências*

Está claro que a dimensão econômica ainda interfere no processo de escolha inclusive dos celetistas à cooperativa.

- *Aspectos físicos*

A mesa foi redonda e estava bem dividido.

- *Rituais (artefatos)*

Os cooperados antes da reunião se conversam entre si de forma descontraída e os celetistas não entenderam o papo.

- *Diferentes atores e situações*

Envolvimento do celetista 04 e do cooperado 05. Dois jovens. Um celetista e um cooperado. O cooperado 05, era dos cooperados, que andava desanimado com a dimensão da cooperação e da autogestão.

- **Temas a serem pesquisados**

- *Situação em que se deve colocar atenção:*

A questão do reconhecimento do outro pouco aparece no ambiente cooperado. O único que esboça falas nesse sentido é o cooperado 03 que compreende a necessidade do envolvimento de novos membros em processo de escolha.

Diário de Campo, 19 de maio de 2008

- **Descrição do que viu**

Estiveram presentes o Cooperado 04, Celetista 01, Celetista 02 e Celetista 04.

A reunião não ocorreu. Havíamos marcado para as 8 horas. No horário só tinham chegado o celetista 03 e o celetista 01. Em seguida, a celetista 04 ligou avisando que o cooperado 05 estava concertando a máquina e não poderia vir, o celetista 02 não veio trabalhar e o cooperado 03 estava com problemas para sair do seu setor.

Interessante foi que o celetista 04 se preocupou em conversar com diferentes pessoas para saber o que achavam sobre o que estávamos discutindo. Segundo o mesmo, as pessoas não sabem o que é uma cooperativa e por isso tem medo de falar no assunto. Isso levanta informações interessantes uma vez que o desconhecimento sobre as formas de uma cooperativa já aparece como um ponto fraco no processo.

Fiz a proposta de suspendermos a reunião já que grande parte do grupo não estaria. Aceita a proposta fui conversar com o celetista 01 no sentido de ajudá-lo na estruturação de seu trabalho de conclusão de curso (MBA Executivo) que está avaliando as fragilidades do processo de mudança de celetista para cooperado. Na nossa conversa começamos a dimensionar o impacto financeiro dessa integração junto aos cooperados dos celetistas. Uma primeira análise a partir das impressões do celetista 01 o impacto seria de uma maior rentabilidade para a organização. Contudo, ao começarmos a aprofundar nossa discussão e mexermos com dados financeiros percebemos que o impacto pode aumentar em relação aos patamares atuais.

- **Percepção da visita**

- Leituras – inferências

O aspecto mais relevante dessa visita foi a consulta que o celetista 04 fez junto aos seus pares para conhecer suas opiniões sobre o universo da cooperativa. O resultado foi uma segurança na opinião dos colegas ou seja, a educatividade de buscar uma opinião qualificada o deixou seguro para falar do assunto.

Diário de Campo, 27 de maio de 2008

- **Descrição do que viu**

Estiveram presentes o Cooperado 04, Celetista 03, Celetista 02, Celetista 01 e Celetista 04.

A reunião teve como pauta a discussão dos pontos fracos relativos ao processo de formação de funcionários em cooperados. Comecei expondo os pontos levantados na última reunião a título de recapitulação uma vez que fazia duas semanas que não nos reuníamos. Em seguida, pedi para que o celetista 04 expusesse o que ele tinha me falado na última semana, uma vez que ele conversou com diferentes pessoas. Segundo ele, a reclamação dessas pessoas diz respeito ao não conhecimento do que é uma cooperativa.

O celetista 01 citou que quando ele ia fazer cursos em SP e falava que trabalhava em cooperativa as pessoas ficavam com a impressão de que era uma coisa desorganizada. Isso, segundo ele, ocorre pois quase sempre uma cooperativa nasce de uma situação ruim (falência ou necessidade). Para isso as regras devem ser muito claras, pois, segundo o celetista 01, ela

funciona como uma empresa normal. Por fim, o celetista 01 citou que um ponto falho no processo é a comunicação em seus diferentes níveis.

Em seguida a discussão desses dois pontos, eu levantei a necessidade de se pensar a respeito dos momentos decisórios, pois numa cooperativa esse deve ser constantemente trabalhado em uma ação cotidiana. Nesse sentido, celetista 04 citou que alguns cooperados na lógica do trabalho do chão-de-fábrica impõe formas de agir passando por cima do coordenador da área. A discussão quando isso foi falado levou em conta a definição clara do papel do coordenador. Contudo, ao falar isso coloquei que a divisão de trabalho interna a cooperativa deve ser pensada uma vez que isso pode fragmentar e alienar.

Além desse momento decisório falei sobre a necessidade de momentos coletivos para o diálogo em torno das dificuldades e potencialidades.

- **Percepção da visita**

- *Leituras – inferências*

Na fala do celetista 04 ficou claro que a representatividade e a liderança devem ser pensadas no contexto da cooperativa.

Fiz nessa reunião várias provocações sobre o universo da educatividade presente na cooperativa. Perceptível foi que essa dimensão não está presente se não uma linguagem muito forte e concreta da fragmentação das atividades. Isso de certa forma reforma a visão de se falar em trabalho cooperado ao invés de autogestão. Se bem que um aspecto talvez seja a dimensão que nem no trabalho cooperado é encontrado na Empresa Recuperada X. A única coisa que é vista na Empresa Recuperada X é a propriedade coletiva pois o nome “Dono” aparece em diversos momentos.

- *Rituais (artefatos)*

A imposição dos donos aos celetistas apareceu pela primeira vez.

- **Temas a serem pesquisados**

- Situação em que se deve colocar atenção:

- A imposição dos donos aos celetistas apareceu pela primeira vez.

Diário de Campo, 05 de junho de 2008

- **Descrição do que viu**

Ao chegar para a reunião que havia sido agendada anteriormente a celetista 05 disse que os conselheiros conversaram durante a semana para entender o processo de discussão. Ficou claro que as pessoas ainda não entenderam meu papel como pesquisador e minha pesquisa. Solicitaram que eu fizesse uma conversa com o diretores (cooperado 01 e cooperado 02) antes de continuar o processo. Aguardei alguns minutos para que o cooperado 02 chegasse. Enquanto aguardava tomei um café e conversei um pouco com o celetista 01, alguns fatos interessantes foram trazidos como por exemplo, a presença do ex-dono da Empresa S/A na Empresa Recuperada X no dia anterior. Essa presença segundo ele tem uma aceitação muito boa e os funcionários ainda respeitam muito o ex-patrão. Alguns locais da empresa estão fechados constando material da antiga empresa.

A reunião começou por volta das 9h30 e foi até as 13 horas. Eles pediram para que eu começasse falando sobre como está sendo o processo. Coloquei todas as tarjetas elaboradas na discussão na mesa e explicando ponto a ponto o que já discutimos. Isso foi importante por ser transparente entre alguma eventual diferença que existia entre o que eu falava e o que as outras pessoas trouxeram para eles. Em seguida começamos um momento de diálogo sobre o

que eles acham do processo e da dificuldade e complexidade que eles enxergam num processo como esse que está sendo pensado. Eu fui tentando pegar ganchos à partir do que eles apresentavam e contextualizando nos estudos que já tive conhecimento. Contudo, algumas coisas fiz muita menção como, por exemplo, a educatividade da participação das pessoas e a transparência na gestão. Para os dois está muito claro que os pontos colocados realmente são representativos da problemática que a Empresa Recuperada X enfrenta, mas atrás de cada um dos pontos existe um universo a ser descoberto.

Falaram também das lideranças e do processo de decisão que está centrado na assembléia. Procurei apontar que a assembléia é um momento importante mas é necessário que os momentos de decisão extrapolem a assembléia.

- **Percepção da visita**

- *Leituras – inferências*

A analista de RH mudou de coordenação do cooperado 01 para o cooperado 02. Aos poucos vou percebendo o papel da liderança dos dois, o cooperado 02 seria o líder burocrático e o cooperado 01 o líder carismático. Isso confirmou e foi falado durante a reunião.

- *Aspectos físicos*

Os papéis com descrição de metas e processos de trabalho foram tirados da sala de reunião, isso por conta da auditoria da ISO.

- **Temas a serem pesquisados**

- *Bibliografia*

Max Weber. O papel das lideranças

Diário de Campo, 12 de junho de 2008

- **Descrição do que viu**

Falei com a Analista de RH por telefone. Segundo ela estava confirmado só que em seguida o Alan disse que não estaria então resolveram cancelar.

- Situação em que se deve colocar atenção:

O Alan já não esteve em outros momentos só que dessa vez fizeram questão de desmarcar uma vez que ele não estaria.

Diário de Campo, 19 de junho de 2008

- **Descrição do que viu**

Estiveram presentes Celetista 03, Celetista 02, Celetista 01, Celetista 04, Cooperado 03.

A reunião aconteceu dentro de uma normalidade para a discussão dos pontos fortes. No primeiro momento informei aos presentes sobre a reunião com o Cooperado 01 e o Cooperado 02 da última visita. Eles perguntaram se os dois tiveram algum tipo de restrição aos pontos colocados. Essa é uma preocupação de validar em todo tempo com o dois que se consolidam como as lideranças do local. Apontei que para os dois está claro que os pontos discutidos são realmente os pontos fracos da organização. Disse também que eles tem a dimensão da autogestão, contudo estão ocupados com as tarefas da gestão e, portanto, não conseguem utilizar técnicas para incentivar a gestão.

Em seguida, começamos a debater os pontos fortes em relação a Empresa Recuperada X para o processo de formação de celetistas em cooperados. Os pontos discutidos foram:

- **Acesso à diretoria** – Em contraponto ao problema da falta de comunicação oficial existe na Empresa Recuperada X a possibilidade do acesso à informação dos que tem interesse em buscá-la desde que procurem a diretoria que está interessada em prestar as devidas informações;

- **Clima amistoso** – existência de um clima de camaradagem e informal na organização. Perguntei se a pesquisa de clima organizacional comprovava esse fato. Segundo a celetista 05, a pesquisa confirma. Só havendo um setor da organização (portaria) que estava descontente com o clima. Isso gera uma desestabilidade entre o cooperado 03 e a celetista 05, pois segundo eles esse descontentamento já poderia ter sido resolvido antes.

- **Possibilidade de crescimento profissional** – Segundo os participantes a Empresa Recuperada X proporciona aos funcionários o acesso a cursos e desenvolvimento profissional. Numa fala do celetista 01 ele coloca como evolução sair do chão de fábrica e vir para o administrativo. Logicamente que isso reflete o posicionamento pessoal, mas o celetista 02 também enxerga essa evolução.

- **Incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional**

- **Valor para o profissional** – valorização das pessoas

- **Baixa rotatividade** – estabilidade no emprego, com baixa taxa de demissão

- **Possibilidade de ser empreendedor** – se tornar dono do próprio negócio

Ao final da reunião solicitei a celetista 05 que me enviasse o Estatuto da organização e a tabulação da pesquisa de clima. Além disso, enviei um e-mail pedindo um padrão de informações sobre os funcionários da empresa.

Antes do almoço dei uma volta pela fábrica para conhecer o processo de produção.

- **Percepção da visita**

- *Aspectos físicos*

O layout da fábrica não proporciona grandes mudanças assim como o negócio que é bem fragmentado.

- *Rituais (artefatos)*

- Cada funcionário no seu posto de trabalho com sua máquina.

- **Temas a serem pesquisados**

- *Bibliografia*

- Divisão do trabalho e autogestão

- linha e staff

- processo de produção extrusão à frio

- *Situação em que se deve colocar atenção:*

Deveria colocar atenção na repercussão que causou a conversa da última visita. Aparentemente, pelo menos por enquanto, não houve nenhum tipo de repercussão. Conversei com o cooperado 01 informalmente e parece que não houve nenhuma restrição.

Diário de Campo, 26 de junho de 2008

- **Descrição do que viu**

Estiveram presentes o Cooperado 04, Celetista 01, Cooperado 03, Cooperado 04, Celetista 03, Celetista 02, Cooperado 05 e Celetista 04.

A reunião foi bem rápida. Iniciei retomando os pontos tratados na última reunião lendo os papéis que estavam colados na parede. Ao finalizar, o celetista 02 disse que conversou com outras pessoas e que elas tiveram dificuldade de apontar os pontos fortes. Entretanto, o celetista 04 apontou mais um ao falar da questão da segurança, pois a partir de uma solicitação feita pelas pessoas da produção logo foi providenciado material da segurança. A celetista 05 disse que é obrigação da empresa dar esse tipo de material. Eu disse que sim, mas que algumas fazem vistas grossas para isso.

Perguntei se eles se sentiam ouvidos quando tinha uma inovação na produção. O celetista 05 disse que sim, mas o cooperado 03 falou a respeito de algum incentivo formal para esse tipo de colaboração, pois não existe. Contudo, um fato inovador é que existe um engenheiro que trabalha no chão-de-fábrica.

Com isso finalizou-se a discussão com uma breve avaliação em grupo sobre o processo. As pessoas apontaram o risco de se trabalhar com esse assunto uma vez que transformar pessoas em cooperados pode ser um risco na medida em que pode ser uma zona de acomodação. Outra reclamação realizada é que o tempo na cooperativa que é muito lento e que nesse tempo da pesquisa não houve evolução no tratamento da questão.

○ *Situação em que se deve colocar atenção*

Ao ser trabalhado a questão da inovação nos processos de trabalho foi apontado uma espécie de prêmio aos que fazem a sugestão. Isso levanta o ponto de até que ponto é necessário a formalidade na cooperativa.

APÊNDICE C – TABELAS NOMOTÉTICAS DAS ENTREVISTAS DE APROXIMAÇÃO

Colaborador 01

Categorias				N°	Unidades de Significado
EUCMG	EUCOU	EUORG			
X		X	1	eu vi a foto do Cooperado 01 e foi onde eu fiquei sabendo que ele tinha a empresa aqui né, a cooperativa da C1 qual ele fazia parte da diretoria	
	X		2	C1 e ele me contratou aqui	
	X		3	C1 Aí foi onde ele deu a oportunidade	
		X	4	C1 e quando eu vim aqui pra cima	
X		X	5	C1 eu espero que dê certo e que no futuro se torne cooperado	
		X	6	C1 Até hoje eu nunca participei de assembleia, então o pessoal novo falava dessas possibilidades	
X	X	X	7	C1 ficar sabendo de forma indireta, pelas conversas	
	X		8	C1 mas o coordenador é o cooperado, então você acaba sabendo das coisas distorcidas	
		X	9	C1 diferenças com as outras empresas trabalhadas em termos de condução da empresa	
		X	10	C1 É claro que a tomada de decisão, aqui é bem diferente	
		X	11	C1 decisões são mais democráticas	
		X	12	C1 É mais lento um pouco, o processo de decisão é mais analisada, mais pé no chão	
X		X	13	C1 aqui eu vejo sempre o fruto do meu trabalhc	
X		X	14	C1 você acaba tendo mais poder do que o cargo normal que estão te dando	
X		X	15	C1 Também pretendo me tornar um cooperado e participar mais na gestão	
	X	X	16	C1 Eu acabo indo direto na fonte	
	X		17	C1 Sim, bastante. Até o que não estava definido - falando a respeito da diferença das falas das pessoas	
	X		18	C1 reagem lá dentro.	
		X	19	C1 Teve um curso da parte de gestão de cooperativa, mas que foi bem rápido	
	X		20	C1 Na parte de convivência eles são muito humildes	
	X		21	C1 aqui não tem essa ganância	
	X		22	C1 produção	
		X	23	C1 eu acho que de gestão seria dar uma continuidade	
		X	24	É uma pergunta que em cursos que eu fiz e quando você fala que trabalha numa cooperativa, o cara já torce C1 o nariz, aí eu explico, que aqui é diferente, que são donos	

Colaborador 02

Categorias				Unidades de Significado
EUCMG	EUOU	EUORG	n°	
	X	X	2	C2 No período de transição de EMPRESA S/A para Empresa Recuperada X houve um número grande de pessoas que não quiseram arriscar pra esse sistema de trabalho que tínhamos em mente na época
X		X	4	C2 Tenho a intenção de talvez ano que vem começar a faculdade, pois principalmente no setor que estou, acabo percebendo essa necessidade de ter algum curso mais aperfeiçoado
X	X	X	5	C2 Os funcionários, inclusive eu, acabamos participando de alguns comitês internos que montamos na época da antiga empresa pra “ver” como estava a administração
		X	6	C2 “Foi aí que apareceram os problemas e vimos a situação ruim em que ela se encontrava”
		X	7	C2 Por diversas vezes houve greves
X	X	X	8	C2 Recuperada X”
X		X	9	C2 “Eu não participei diretamente de quando se formou a Empresa Recuperada X”
X		X	11	C2 total. Até porque no início até eu tinha muita dúvida se valeria a pena ficar na empresa com tantos problemas financeiros que ela estava enfrentando
		X	12	C2 pena?”
		X	15	C2 empresa comum
		X	16	C2 A hierarquia dentro da cooperativa respeita os padrões como uma empresa normal
		X	17	C2 mensalmente”
X	X	X	18	C2 “Aqui, eu sou dono e há uns 68 que são também, independente da função que eu exerço, eles também em uma decisão têm o mesmo peso que eu”
		X	19	C2 Isso é apresentado e concretizado nas Assembléias, onde todo mundo vota igual e dá opinião
		X	20	C2 “No dia a dia o trabalho flui como empresa normal”
		X	21	C2 mensal”
		X	22	C2 “Tudo é muito claro para que as pessoas possam opinar e dar sugestões”
		X	23	C2 “Os gastos do dia a dia são apresentados só no dia da Assembléia”
		X	24	C2 obrigatório”
		X	25	C2 Mas é muito difícil surgir pessoas dispostas a assumirem esses cargos.”

Categorias			n°	Unidades de Significado
EUCMG	EUCOU	EUORG		
	X	X	26	C2 “Temos muita dificuldade em que o pessoal se envolva nisso”
		X	27	C2 “As próprias pessoas do Conselho Fiscal são pessoas que já participaram de outros conselhos em outros anos. E no Conselho de Administração a mesma coisa, são pessoas que também já tinha ligação com a administração anteriormente. Hoje nesse conselho temos o PRESIDENTE que é presidente desde o início”
		X	28	C2 “Não vemos o pessoal mais de chão da fábrica com esse intuito, buscando”
	X	X	29	C2 “basta vontade. Infelizmente há pouca rotatividade. Hoje somos quase 70 cooperados e para escolher cinco é preciso quase que convocar na hora da Assembléia”.
		X	30	C2 Nunca houve alguma questão que foi levada á Assembléia pelo Conselho que não fosse aprovada”
		X	31	C2 “A meu ver acho que as pessoas às vezes acabam votando sem conhecimento”
		X	32	C2 por algum motivo eles não sabem exatamente o que estão votando, e depois há reclamações pelos corredores, pessoas que se dizem contrárias, mas não expuseram na Assembléia. Talvez seja medo de se expor”.
		X	33	C2 administrativo acaba intervindo”
		X	34	C2 Quando foi feito eu não estava fazendo parte do Conselho, não acompanhei a montagem. Eu não conheço bem isso mas ele foi algo mais técnico, a fundo nem foi muito discutido com o grupo, mas o pessoal tinha consciência, sabia que tinha que preparar essa documentação que ia ser apresentada ao banco”.
	X	X	35	C2 Tudo aqui acaba gerando desconforto quanto esses problemas
		X	36	C2 E hoje depois de cinco anos a gente vê que graças a Deus desde então nunca deixamos de ter a retirada estipulada pra cada um, exceto nos primeiros meses que tivemos uma retirada um pouco menor
	X	X	37	C2 “Isso é gratificante de imaginar que um monte de cabeça-de-bagre que a principio não tinha formação ia conseguir administrar uma empresa, e administrar bem”
		X	38	C2 Eu queria que todo mundo ganhasse igual e se qualificasse igual. Porque eu hoje eu entendo perfeitamente que não dá pra gente equiparar funções com salário, com retirada
		X	40	C2 “EMPRESA S/A e Empresa Recuperada X são coisas diferentes. Agora é uma empresa de cooperados”

Colaborador 03

Categorias				Unidades de Significado
EUCMG	EUCOU	EUORG	n°	
				Só que como naquela época eu tinha 17 anos, então para mim eu não tinha responsabilidades. Você vê, não
X			1	C3 era pai, chefe de família. Hoje eu ligo, tenho mais objetivos,
		X	2	C3 Me deram a oportunidade de trabalhar aqui na parte administrativa
X			3	C3 Eu gosto bastante e daí você se envolve, você ta sempre melhorando
				Você ganha uma experiência prática, mas não tem uma graduação, um retorno, isso daí conta muito, você
		X	4	C3 não tem aquela convivência do dia-a-dia. Sem contar que você não ta em descrédito
		X	5	C3 negocio
				No começo gerou bastante expectativa, sobre o serviço, porque não sabia como que era , nem tanto na parte
X		X	6	C3 de se “vai dar certo ou não”, mas na parte de conseguir, eu nunca tive essa responsabilidade
		X	7	C3 Aqui na Empresa Recuperada X é tudo diferente, por ser uma cooperativa não tem horário, não tem cargo
		X	8	C3 E apesar de não ser uma empresa aqui tem as regras. Tem bastante regras
		X	9	C3 ferramenteiro au liliar, vai receber tanto
		X	10	C3 Igual teve um mês no começo que nós recebemos uma porcentagem a menos no salário
				Tá todo mundo usando cooperativa assim, recebeu é 100 reais ou 200 reais, mas não é assim, tem o
		X	11	C3 estatuto, tem regras, tem punições, tem elclusão
X		X	12	C3 Só que por outro lado você tem como participar das decisões direto ou indiretamente
		X	13	C3 Ah, você tem a oportunidade de entrar no conselho principal, basta você querer !
		X	14	C3 Eu no momento, não tive essa vontade, não sei por que, acho que não teve um porque
	X		15	C3 daí na hora de tomar uma decisão falam “você é moleque, coisa assim..
	X		16	C3 Então, já são mais velhos e tratam você como criança, moleque, então...
X	X	X	17	C3 conseqüências
	X		18	C3 O R e o C são como “eu” mais novos é que vai ser, querendo ou não vai naturalmente o futuro
X		X	19	C3 procurar emprego
X		X	20	C3 Aqui, você trabalhando certo você tem uma garantia
X		X	21	C3 coisas
	X		22	C3 o que vai precisar passar no setor você vai dar uma perguntada se está um pouco diferente para não ter erro
	X		23	C3 visão pelo cargo da pessoa
				Até hoje, apesar de ter isso daí, faz parte de uma brincadeira, entendeu? Ah, não vou pagar você hoje, coisa
	X		24	C3 assim, mas relacionamento de serviço mesmo, não tem muita diferença não
	X		25	C3 Só que na hora, todo mundo participa, quando não dá mesmo é uma vez ou outra

Categorias			n°	Unidades de Significado
EUCMG	EUCOU	EUORG		
	X	X	26	C3 Olha, tem decisões que não tem como, cada um pensa de uma maneira. Se eu quiser colocar uma mesa aqui agora e pedi a sua opinião você vai dizer “coloca a mesa mas para lá””
			27	C3 Como eu trabalho na parte administrativa e o conselho administrativo as pessoas estão todas aqui em cima, ou seja, a maioria das decisões você acaba por saber então ela já sabe a sua idéia e tudo mais
X	X	X	28	C3 Se tivesse uma decisão que eu não gostasse, mas se você vê que é geral, não tem como você... Mas como eu estou perto deles, eles sempre sabem a minha opinião
	X	X	29	C3 Mas não teve decisão não que eu não tenha votado e que eu não tenha me expressado ou tenha guardado. Até por este motivo, se eu tivesse no chão de fábrica
X	X	X	30	C3 Mas não adianta ser só você, porque tem que ser 50% mais 1
	X		31	C3 Acontece também quando tem muito dono, tem muita briga a respeito de salário e isso daí é... mel eu com dinheiro, isso gera bastante, como posso dizer, bastante desconforto
X		X	32	C3 Quanto ao emprego é continuar como eu tô
X	X		33	C3 Que nem, ta fazendo eu e o R , pode ser ele e pode ser eu. Meu objetivo é que seja eu e tudo mais
		X	34	C3 E agora, nossa, aqui é onde eu quero ficar e me formar, afinal, eu cresci aqui
		X	35	C3 Crescer junto com a empresa e tudo mais
		X	36	C3 Esse é um ponto que eu gosto. É o bom de ser cooperado é que você pode dar a opinião..
	X		37	C3 Sem ter medo do que vão falar para você. Lógico que se você falar algo sem noção, o pessoal vai vir contra, mas você pode expressar sua opinião tanto quanto a outra pessoa
		X	38	C3 E agora a vida na Empresa Recuperada X eu não tenho o que reclamar porque aqui dentro eu sou reconhecido e a Empresa S/A eu não tinha crescido
X		X	39	C3 Aqui na Empresa Recuperada X eu também estou crescendo. É bom!
X			40	C3 Não é tanto o exercício, mas você aprende o outro lado da coisa
X		X	41	C3 já é interessante
X			42	C3 Eu tenho um relacionamento muito bom, até demais!
X		X	43	C3 Lógico que tem que avisar, senão você toma uma punição, só que eu posso faltar ó
		X	44	C3 se entrar uma pessoa aqui que vai fazer a minha função, ela nunca vai ganhar mais do que eu

Colaborador 04

Categorias				Unidades de Significado
EUCMG	EUCOU	EUORG	n°	
X			1	C4 e como meu pai trabalhou aqui, então aqui eu tenho influência, então eu consegui entrar aqui
X			2	C4 Hoje eu faço Senai graças à empresa que está bancando meu curso
X			3	C4 estou. Na área envolvida
X			4	C4 alcançar
X			5	C4 Tenho um bom tempo de trabalho já. No total são 13 anos de trabalho. Eu vou fazer 25 agora
X			6	C4 era uma cooperativa. Mas o modo de trabalho eu não sabia
X			7	C4 De você passar pra cooperado? Não, isso não fui informado
		X	8	C4 Igual aqui, o escritório é a cabeça, que manda o processo pra gente lá embaixo
	X		9	C4 outros. Claro que nós obedecemos eles, mas o respeito é igual a todos
		X	10	C4 a assembleia é fechada entre eles
		X	11	C4 coisa mínima
		X	12	C4 Nossa, e como tenho
		X	13	C4 Eu pretendo um dia chegar a cooperado
X			14	C4 meus aos pouquinhos
	X		15	C4 próprios métodos
X			16	C4 chegar a trabalhar no RH
X		X	17	C4 Então meu objetivo é chegar no RH. Poder trabalhar aqui no escritório
X		X	18	C4 Pretendo isso
		X	19	C4 A gente só vai poder crescer com a empresa se ela estiver apta ao que o mercado aí fora pede
	X	X	20	C4 eles têm mais poder hereditário que a gente
		X	21	C4 Nós não temos poder nenhum na empresa, eles já têm
		X	22	C4 um bom tempo
		X	23	C4 não querer comunicar, falar, não querer expressar o direito deles
	X		24	C4 funcionários]
	X		25	C4 saber disso. Eu tenho um pouco de medo de perguntar

APÊNDICE D – ENTREVISTAS FINAIS

Apresenta-se as entrevistas realizadas ao final do processo de junto ao Grupo Tarefa. Um dos entrevistados (colaborador 01) não foi entrevistado na primeira coleta de relatos (Entrevista de Aproximação). O Colaborador 02, celetista 01, foi entrevistado na primeira seção. O colaborador 03, cooperado 03, foi entrevistado no primeiro encontro.

Entrevista n° 1

Colaborador 01: Participou de grande parte das reuniões faltando somente na primeira, pois ainda não estava incorporado ao grupo. Na pesquisa o mesmo foi identificado por Celetista 04.

PESQUISADOR: Vai ser uma conversa rápida, na verdade é mais uma avaliação pessoal de como foi esse processo de transição pra vocês do que qualquer outra coisa... E eu tive a oportunidade de conversar antes, com você eu não conversei, mas conversei com pessoas que estavam ali na sala, eu fiz um primeiro momento pra conhecer como esta sendo trabalhar na Empresa Recuperada X como que é o universo do cooperado, o universo do seletista aqui dentro da Empresa Recuperada X, então eu queria na verdade fazer essa conversa de finalização pra entender como ficou isso.. Bom, queria que você falasse como foi pra você participar, qual foi o significado disso...

COLABORADOR 01: Olha foi como um grande conhecimento, fiz bastante coisa, pra mim foi muito importante, como na abrangência, no crescimento de cooperativa e processo seletista, muitos pontos básicos que às vezes a gente colocava, eu pensava de um modo, e pra mim não vinha nada daquilo, mas depois dessa conversa a gente teve essas reuniões, eu tive bastante abrangência como alguns cooperados estavam participando, ou alguma dúvida que eu tinha, acabou sendo solucionado né, até nos pontos que eu coloquei, serviu muito pra mim até de base para aqui o coordenador, e esperamos ver esse trabalho que a gente ta fazendo em prática.

PESQUISADOR: Mudou alguma coisa pra você de rotina de trabalho, nessa forma de você ver a sua rotina, como que foi isso pra você nesse período?

COLABORADOR 01: Nesse período mudou bastante, no caso do grande crescimento que a gente teve de serviço comparado com outros anos, pra mim foi até que meio vantajoso né, pq ta acontecendo crescimento, cresci bastante, aplicação do desenvolvimento que a cooperativa ta me dando pro meu crescimento, estudo essa coisas.

PESQUISADOR: Como você tem percebido as outras pessoas, você acha que mudou alguma coisa depois que você começou a conversar nesse grupo de trabalho, em comparação no que você era antes, como que você ouvia a fala das pessoas.

COLABORADOR 01: Então, mudou bastante, basicamente eles tinham um plano né, mas não era bem elaborado pra todo mundo, pra todos os cooperados e funcionários, então houve uma grande abrangência nisso também, certo que muitos cooperados ainda tem aquela sensação da antiga fábrica que era aqui antes, mas houve uma grande mudança.

PESQUISADOR: Mas mudanças de vocês, por exemplo, na hora que você ta no almoço ou conversando com alguém, você já entende, já compreende a fala dele de alguma forma por outro olhar.

COLABORADOR 01: Vejo bastante.

PESQUISADOR: Já consegue dar a resposta pra essas pessoas: “olha, não é assim”.

COLABORADOR 01: Às vezes tenho um pouco de dúvida pra dar a resposta porque a gente não tem, às vezes fica meio difícil por causa do serviço que a gente tem e do contato pessoal aqui em cima, a gente tem contato, mas é meio difícil por que a gente trabalha na área de produção, às vezes a gente fica meio em dúvida em certas coisas, eu mesmo chego as vezes perguntar pro Cooperado 03, as vezes o Cooperado 01 passa no setor e eu chego e converso com ele. Às vezes eu chego pro pessoal e falo, eu vou buscar isso pra você como conhecimento e vou te orientar.

PESQUISADOR: Mas ai com as outras pessoas que estão no seu setor, outros funcionários, cooperados que estão no seu setor, você já compreende, compreende não, mas você já entende o que eles tão falando, e consegue ajudar em alguma coisa, como é isso pra você? Você acha que mudou alguma coisa, alguma coisa que a pessoa fala e você consegue ver de um outro jeito, um jeito que você via antes e que não é mais desse jeito.

COLABORADOR 01: Olha, que nem antigamente, como foi dito a gente tinha três anos né, então ficava aquela coisa né, se eu pensar que eu entrei aqui hoje, hoje eu tenho três anos, será que eu vou ser avaliado, ou não, ou tem alguém me olhando e eu não sei, então ficava aquela coisa o pessoal que entrou tinha meio dúvida sobre isso, então hoje sempre é explicado como que é, mas é como o plano tava falando que as vezes ta faltando um pouco por parte do pessoal da administração a estar desenvolvendo isso né.

PESQUISADOR: Antes o que era a Empresa Recuperada X pra você?

COLABORADOR 01: Olha, pra mim eu pensava que era como se fosse uma fábrica.

PESQUISADOR: E hoje o que é?

COLABORADOR 01: Hoje eu vejo uma forma de eu mesmo como empregado, eu vejo uma forma como empreendedor, porque aonde que eu trabalho eu tenho que ter responsabilidade, tudo que sai da minha mão ali eu tenho que ter um pouco de responsabilidade, eu não posso jogar pro pessoal da qualidade, porque isso faz parte do processo deles, eles que vêm essa parte de qualidade, isso pra mim se fosse uma empresa

normal isso pra mim não teria... Eu trabalho no processo de produção, meu negocio é produzir qualidade, não é comigo, e hoje não, eu tenho que me importar com isso também, eu não posso sobrecarregar o pessoal da qualidade sendo que tem que vir de mim também.

PESQUISADOR: Quais são seus planos pra daqui a cinco anos?

COLABORADOR 01: Olha pra daqui a cinco anos eu pretendo ser um empreendedor né, e como a cooperativa está investindo nos funcionários, pretendo investir mais um pouco e chegar onde eu quero chegar e espero que eles olhem pra mim, como eles vêm olhando, me dando essa oportunidade, quero chegar a ser engenheiro, quero fazer faculdade de engenharia de produção, e chegar um dia a trabalhar nisso, a desenvolver, até se for preciso maquinário que for, pra essa parte que eu estudei, de manutenção, sou projetista né, desenvolver maquinário, colocar isso em prática aqui dentro da cooperativa

PESQUISADOR: Com quantos anos você tá agora?

COLABORADOR 01: Eu to com 24.

PESQUISADOR: Essa idade aí é muito boa pra, até os 30 ter tudo aí... Bom tem mais alguma coisa que vc acha que a gente nessa discussão, alguma coisa que você não conseguiu falar, alguma coisa que você acha que ficou faltando na conversa toda, alguma coisa que ficou no entre linhas aí e não dito...

COLABORADOR 01: Olha não teve nada, mas assim quem sabe que esse processo que a gente tá desenvolvendo a gente na verdade deveria estar andando com ele, por a questão não tanto minha, mas sim do desempenho dos outros funcionários que a gente tem aqui, alguns muitos pensam de uma forma diferente, então as coisas a gente já tinha que ter desde já é uma coisa lenta de se trabalhar, não é uma coisa fácil, eu vejo o ponto de vista de se trabalhar com uma pessoa humana, é difícil, cada um é cada um, cada um tem um modo de pensar, tem um jeito... E esses cinco anos pra mim, pro meu ver é um pouco tempo que tem pra cooperativa conhecer uma pessoa profundamente, é que nem o caso que eu li num livro, que eu sou uma pessoa que a gente leva inteira, cada dia a gente chegava contando um pouquinho de cada personalidade de cada pessoa, vai ser um trabalho complicado né, você trabalhar, selecionar, você vê o modo da pessoa pra ser cooperado pra ser um grande empreendedor.

PESQUISADOR: Tá certo, bom, acho que é isso, na verdade uma coisa que eu não falei, é que tudo que foi falado vai ser mantido em anonimato, até eu conseguir nessas entrevistas tentar o máximo que no texto não fique tão claro quem falou o que, vou ter que trabalhar com uma forma, que não tenha nenhum constrangimento, que não tenha nenhum problema em relação a isso, acho que é isso, eu vou nesse mês de julho ver se finalizo o texto né, vai ser o final do trabalho né, mas é bastante rico poder compartilhar conversas e conhecer realidades que são diferentes né, então... Lógico que numa pesquisa a gente não tem toda dimensão do que ocorre dia-a-dia, do que ocorre na fábrica, na empresa, mas a tentativa é tentar aproximar o máximo desse dia-a-dia, acho que o dia-a-dia a gente só consegue entender vivenciando né, as pessoas só conhecem no dia-a-dia, eu não posso falar que conheço bem a Empresa Recuperada X e nem bem vocês, mas pelo menos alguma informações já dá pra se ter e até uma forma de olhar um pouco mais cuidadoso com certas coisa, bom queria

agradecer então a sua disponibilidade em participar, depois que você se envolveu aí na segunda ou terceira reunião, já teve em todas praticamente e estava sempre disponível também e foi bastante interessante sua participação. Tem mais alguma coisa que você...

COLABORADOR 01: Sob o seu ponto de vista que trabalha com outras coisas, como você vê hoje a cooperativa, com modo de implantar isso? Depois da conversa que você teve com o Cooperado 01 e com o Cooperado 02.

PESQUISADOR: Foi como eu falei antes, acho que a Empresa Recuperada X vive bem como empresa mas não vive bem como cooperativa, ela tem que rever os processo dela de auto gestão pra se ela quiser, se vocês quiserem realmente tornar isso aqui um processo de auto gestão mesmo, acho que um trabalho coletivo um trabalho cooperativo em alguns momentos, mas o sistema de auto gestão que é um processo bem mais difícil de se chegar, ainda falta muito pra Empresa Recuperada X ainda, inclusive nesse ponto eu fui muito claro com o Cooperado 01 e com o Cooperado 02 também, as coisas estão muito centralizadas nos dois e isso é bom, que lógico tem um papel de liderança natural deles, Cooperado 01 foi o líder aí nesse processo, o Cooperado 02 é o cara que entende de toda a empresa, mas vamos supor que aconteça uma tragédia, uma fatalidade, vamos supor que eles tenham que se aposentar, como fica a sustentabilidade da empresa, então pensar cooperativa é uma necessidade desde agora pra que evite futuramente uma dependência tão grande da figura dos dois, então aí a Empresa Recuperada X como é uma empresa de sucesso, tá ganhando muito dinheiro, tá gerando muito recurso, então não tem problema de conflito, mas a partir que acontecer a primeira nesses cinco anos e tiver alguma queda de investimento, cliente, alguma coisa assim, aí as coisas vão cair em cima do Cooperado 01 e do Cooperado 02, não em cima de todos que estão na cooperativa, então o que tá faltando nesse momento na Empresa Recuperada X, é a dimensão da auto gestão, vocês funcionam bem como empresa e não tenho dúvida que está tudo bem, mas essa auto-gestão vai ter ser repensada pros próximos anos aí, aí é um processo de criar e construir a auto-gestão no modelo da Empresa Recuperada X, e é um desafio diário, todo dia lá batendo, não adianta vir aqui um consultor, pesquisador, milhões de pessoas, porque eu venho e saio vou embora e as pessoas continuam do mesmo jeito, é um processo diário, todo dia ali fazendo pequenas ações que vão resultar em no processo, porque é difícil né, o processo é muito mais demorado, não posso chegar e falar, basta você aplicar esse e esse passo e vai dar certo, não, é uma construção não tem modelo, já nego de cara qualquer modelo, já na reunião com o Cooperado 01, eles perguntaram como você propõe um modelo pra fazer isso, eu falei não tem modelo a gente vai construir um modelo com a realidade da Empresa Recuperada X a partir das pessoas que estão na Empresa Recuperada X, e aí é o desafio de construir, o mesmo desafio de quem vai construir sua casa, vai lá todo dia, coloca tijolo por tijolo, cimento, faz a massa, depois o acabamento, e todo dia tem conflitos como toda casa, mas essa é minha visão da Empresa Recuperada X atualmente, tem que começar a pensar em termos de auto-gestão e aí vai mexer em algumas coisas que tem que ser mexidas, inclusive na divisão de trabalho, essa divisão que acontece aqui física, que acontece aqui entre os administrativos e os da produção, é uma divisão que fragmenta muito, os administrativos são os que planejam os que pensam e os da produção são os que executam, os da produção também pensam, também tem capacidade de olhar uma inovação, lógico que ele não vai ter o olhar do engenheiro que vai falar quanto que precisa no cálculo tal pra fazer aquela peça, mas na habilidade deles do dia-a-dia eles conseguem falar assim não vai dar certo, tem que fazer assim, então essa dimensão toda de coletividade de trabalho tem que ser revista assim, essa é minha visão e vai estar no meu trabalho, e por sinal vai ter críticas a Empresa Recuperada X, lógico que vão ter coisas boas que eu vejo aqui e são muito interessantes, mas vai ter críticas também, o próprio fato da Empresa Recuperada X se abrir

para ser criticado e ajudar a pensar, é uma construção, agora ter outras dimensões, é para quem está no dia-a-dia acaba, eu não tenho filho, mais pai e mãe costumam dizer que quando você tá no seu dia-a-dia nem percebe que seu filho cresceu, só percebe quando fica uma semana, um mês fora, é um pouco disso né, quando você tá no dia-a-dia ali não vê muito o resultado, os resultados são muito difíceis de serem percebidos ali, então você precisa se afastar um pouco pra começar a entender um pouco como esta a empresa, e esse é um dos outros pontos, na correria de querer fazer e dar contas das atividades, acabou se esquecendo da auto-gestão porque tinha que fazer acontecer o negócio, mais em um determinado momento isso começa a pesar contra, mas acho que agora nos próximos anos a Empresa Recuperada X tem um desafio de se estabilizar como negócio coletivo, então vai ser um desafio, lógico na minha visão, eles podem ter outra visão.

COLABORADOR 01: Porque eu vejo assim, o que eu quero pra mim, também quero pros outros, que nem a questão que a gente ta trabalhando, eu quero trabalhar nisso, quero ver esse módulo ser implantado dentro da cooperativa, e não sei bem como te dizer, mas eu vejo como hoje tanto o pessoal que tá mais antigo, pra gente até que foi bom aumentar um pouco por dois anos, mas surge um certo comodismo, porque estão querendo implantar um negócio novo e fica aquela coisa como se fosse um jogo, e muitas pessoas ficam meio assim naquela dúvida, porque eles não têm aquela coisa pra ficar pensando, tem aquela mentalidade da cooperativa, as vezes se me chamar, pensar um pouco, vai ficar na dúvida, vai ficar questionando, pode até as vezes dizer não, por isso lá deveria ser trabalhado, colocado pra pessoa durante esse período aí, pra estar pensando um pouco pra ver se mesmo cooperado ou não, e trabalhar em cima disso, a gente trabalhou até aqui, daqui um ano será que não vai continuar, porque é um processo meio sigiloso, o que vai se estender daqui pra frente.

PESQUISADOR: Não é sigiloso, não deveria ser, alias normalmente cooperativo sigiloso não deveria existir nunca, porque todos deveriam saber de todas as informações, é lógico que não vai dar pra todos terem as informações a todo tempo, mas essa palavra não deveria existir, porque todos estão pelo mesmo objetivo que é tocar a empresa como negocio coletivo, então todos podem ter a informação, não existiria motivo pra ter sigilo, coisa que numa empresa normal teria, mas na Empresa Recuperada X não né, então começar a questionar também isso, é que a gente naturaliza tanto, pra gente é tão natural esse modelo de empresa tradicional hierárquico que a gente acha que esse é o normal, quando na verdade não existe o normal, a gente constrói o nosso modelo a partir da nossa realidade, então essa coisa de sigilo não deveria existir na Empresa Recuperada X, não deveria existir a possibilidade das pessoas falarem sobre isso que é o oposto ao principio da Empresa Recuperada X sobre cooperativa, mas é difícil como o Celetista 01 falou a pouco na prática do dia-a-dia acabam vendo o lado negativo, a prática fica mais difícil e esquecem que tem que pensar em cooperação, mas uma coisa que é certa o universo da cooperativa não acontece só na assembléia, na assembléia tudo bem é um momento de decisão coletiva, um momento de todo mundo sentar ali e conversar mas a decisão na cooperativa tem que ser uma coisa diária, todo dia as pessoas tem que ter esses momentos coletivos, para entenderem o que é isso aqui, que acho que aqui foi um exemplo disso. Ta bom, espero que a gente tenha mais oportunidades pra conversar...

Colaborador 02: Participou de grande parte das reuniões mesmo durante seu período de férias comparecia à empresa para participar da reunião. Na pesquisa o mesmo foi identificado por Celetista 01.

PESQUISADOR: Bom Celetista 01 é, a gente conversou lá, faz um tempinho já, uns 2 meses, é naquela época o objetivo ainda era conhecer um pouco o universo da Empresa Recuperada X e depois aí a gente participou de bastante, alguns momentos de conversa com o grupo e agora o objetivo é entender como que é que foi para as pessoas participar desse momento... Queria saber como é que foi participar desse grupo pra você? E aí depois a partir disso a gente vai conversando...

COLABORADOR 02: Pra mim foi legal, principalmente pra ouvir opiniões de outros colegas, algumas dúvidas apontadas... Eu já sabia, porém melhor esclarecido já, mas em relação com outros colegas da produção, sei que ainda tava muito divergente, saber o que mudou, sabendo de forma diferente, o que até ainda persiste né, enquanto não for, na minha opinião, reunido o pessoal e falado claramente como funciona, vai continuar esse empate, um falando uma coisa e o outro falando outra, informações distorcidas, pra mim foi legal e acho que vai ser melhor estruturado e vai estar contando com a direção e deve agir nesse sentido, eu acho que tem que correr contra o tempo agora.

PESQUISADOR: Você deve ter participado de processos assim nesses 4 anos já?

COLABORADOR 02: Não, desse tipo aí não, só algumas palestras, algumas coisas assim, mas raramente, nada assim pensado, melhor estruturado pra este processo...

PESQUISADOR: Não... Para outros processos também não?

COLABORADOR 02: Também não...

PESQUISADOR: Bom, você tem uma posição privilegiada por estar aqui no escritório, mas tem um impacto na forma que você vê as outras pessoas, na relação com essas outras pessoas né, você acha que nesse tempo aí, nesse pouco tempo aí de discussão, como que foi olhar, entender o que as outras pessoas falavam, escutar o que as outras pessoas falavam a respeito da organização nesse tempo assim, mudou alguma coisa?

COLABORADOR 02: É, eu tenho como você disse, eu estou aqui até pelo trabalho que eu faço eu tenho acesso primeiro a algumas informações, opiniões com a direção e o pessoal o restante fica, escuta coisas desconhecidas, pra mim eu vejo que tem os aspectos positivos de levantar questões e ouvir eles e tentar que a direção faz parte, tirar essas dúvidas melhor com eles, senão vai continuar ainda, tirando várias dúvidas assim do pessoal.

PESQUISADOR: Você falou que falava bastante...

COLABORADOR 02: É, então deu um branco agora...

PESQUISADOR: Bom você citou lá na reunião que há pouco tempo você foi lá na produção que começou a conversar também, como que foi ouvir isso deles assim, acho que... Como que você percebeu essa fala deles...

COLABORADOR 02: Realmente, cada vez que eu vou à produção se eu parar pra conversar, ouvir uma pessoa, eu escuto coisa nova, ou fala nova ou dúvida ainda diferente de cada um, eu acho que até depois eu vou estudar Psicologia, porque eu to a quatro anos aqui e cada vez eu sinto que as pessoas, se eu parar eu tenho a facilidade de ouvir desabafo sabe, até hoje assim na empresa eu posso interpretar de vários jeitos, eu posso estar numa posição assim pelo fato de eu saber das coisas até primeiro, eu não sei assim se eu devo falar a verdade, o

que eu ouço, o que eu penso, porque ao mesmo tempo eu posso ser interpretado como um agitador, pode ser, um leva e trás, porque se eu vou lá e escuto alguma coisa, chega e relato aqui o que eu ouvi, e que isso possa as vezes ser usado pra eles tomarem uma ação e depois a pessoa vai saber que fui eu que relatei aqui, então eu fico numa posição meia, digamos assim, no olho do furacão, então o empregado falar que na Empresa Recuperada X só tem valor pro cooperado, eu discordo disso, assim como o cooperado falar pra mim que até hoje eles lá na reunião perguntam as coisas, ou ai na produção, pra direção ficar falando, e ficam sem repostas, então eu também acho que não é assim, mas infelizmente tem as suas opiniões e ai só o tempo vai dizer, se é verdade ou não...

PESQUISADOR: Antes pra você o que era a Empresa Recuperada X? O que era a Empresa Recuperada X?

COLABORADOR 02: Antes você fala, antes de eu entrar aqui ou no momento que eu entrei no...

PESQUISADOR: Até... Vamos dizer até quatro meses atrás...

COLABORADOR 02: Eu acho que é uma empresa que nasceu assim talvez de uma forma até inesperada, que surgiu, pessoas trabalhando pra estruturar a empresa e tal, ela vem cada vez crescendo mais, contratando, vendendo, ta indo bem, continua né... Porém ela ta assim num ponto em que as coisas estão se avolumando, então isso implica talvez numa mudança assim de sei lá, alguém hoje a direção fica mais focado assim no operacional da coisa, tem que ver com outros olhos a empresa, ver a estratégia, começar a delegar mais, vamos dizer assim, hoje estamos com 66 empregados cooperados, daqui a pouco ta mais cooperado ai também, e tem que pensar num futuro mais estratégico, pensar coisas assim que hoje ainda não ocorreu ainda, mas pensa em se ocorrer o que vai acontecer, é meio difícil né, meio mãe Diná mas, as vezes tem que pensar, fazer esse questionamento ou pensar assim, mas eu acho que tá evoluindo muito rapidamente as mudanças estão ocorrendo em várias direções assim, pessoas, comando, investimento acho que ta cada vez crescendo e isso tem q ter a direção a seguir pra não perder o controle deste crescimento que até hoje vem sendo bem administrado, sem maiores problemas.

PESQUISADOR: É, teve alguma coisa, que você ficou numa posição difícil ai, no olho do furacão, teve alguma coisa nesse grupo que você participou, que em algum momento você ficou, achou que não dava pra, não precisa falar necessariamente o que é, mas alguma coisa que você não falou, eu não posso falar isso porque pode gerar um constrangimento, pode gerar alguma coisa.

COLABORADOR 02: Não, ali eu sempre digo o que eu pensei e tal, quando eu falo no olho do furacão é, e isso com relação ao que a direção pode interpretar se eu vou na produção e escuto o cooperado e funcionário falando as coisas e eu fazendo parte aqui da administração uma hora ou outra as vezes tem que comentar, acabam comentando isso pra eles, eu penso assim, o que eles podem fazer, vamos imaginar, não sei se seria isso, mas vamos dizer assim, pode ser que a pessoa seja penalizada, ou eles vão chamar essa pessoa, e tentar falar alguma coisa e eles vão saber que foi eu que relatei, porque eles falaram pra mim, ai eles acham, a direção acha que as pessoas ficam me usando, entendeu? Porque eu escuto as pessoas, então quer dizer, eu não posso escutar as pessoas... Por isso eu até brinquei, falei vou estudar Psicologia pra tentar entender, eu fico meio assim, eu falo: “caramba, eu tenho que fugir das conversas”, se a pessoa me aborda e já vai e pergunta eu sempre dou resposta e escuto, não sei se isso incomoda, já deixei claro pra eles que se eu incomodar como empregado nem me chama pra ser sócio, porque se eu estiver do outro lado eu vou, se eu ver coisas diferentes do meu ponto de vista eu vou atuar a mesma coisa... ta gravado né... eu já falei pra eles...

PESQUISADOR: Acho que já passei por todos os pontos que eu queria entender depois da avaliação... Pra você foi valido esse processo, mesmo que não tenha resultados, aparentemente não tenha resultados tão...

COLABORADOR 02: É valido e espero que com isso conscientize a direção pra ver a validade desse processo ou das idéias que foram levantadas os pontos que foram apontados, sei lá, e se transformem em ações né, porque o que mais a gente deseja é ver as coisas acontecerem, ou seja, apontar os pontos e ficar sem ver resultado é pior do que só comentar, mas pra mim acho que foi bom, eu tenho algumas dúvidas que assim eu vi que não era só dúvidas minha, até num ponto assim eu sabia, mas eu não sabia que os demais estavam com a mesma dúvida, então foi mais assim acabou fechando uma coisa que eu até achei que já pudesse estar mais claros pros demais, mas assim enquanto não houver uma reunião mesmo ali, uma conversa pra deixar as coisas esclarecidas por parte da direção, acho que fica meio.... Bom sei lá...

PESQUISADOR: Bom, queria na verdade agradecer sua disponibilidade nesses meses, 2, 3 meses, 2 meses acho, sua disponibilidade de ajudar e debater...

COLABORADOR 02: Eu agradeço também porque pelo menos é uma pessoa de fora e vem conhecer opiniões e pode estar apontando também coisas às vezes a gente aqui de dentro acaba não vendo, então é uma outra visão né, é outra opinião também... juntando as opiniões daqui e formatando, e acho que isso engrandece e vai ajudar até pra gente com certeza...

PESQUISADOR: Bom a gente vai se falando, acho que a gente vai se encontrar outras vezes...

Entrevista n° 3

Colaborador 03: Participou de grande parte das reuniões faltando somente em uma. Na pesquisa o mesmo foi identificado por Cooperado 03. Além disso, foi um dos entrevistados na primeira seção de coleta de relatos.

PESQUISADOR: O objetivo é a gente conversar um pouquinho sobre esse processo... O que significou para as pessoas... Que foi um processo curto né... Mas é entender também como que elas e como vocês reunissem tudo ai... E ai eu acho que individualmente é mais, pelo menos um pouco, mais de tranqüilidade pra falar e fica mais fácil e ai que queria ver que pra vocês que fim ficou esse processo de discussão essas reuniões que a gente teve.

COLABORADOR 03: *“Eu acho que apesar de ser um período curto ai, mas é como eu falei ele vem a provocar em mim e no pessoal da administração um negócio que a gente já vinha comentando mas não se tornava ação” (1, EUCMG, EUORG)* né, espero que com isso ai a gente passe a ter um processo elaborado de como agir nessa transição de funcionário pra cooperado né. Acho que esse dialogo ai realmente nos ajudou a isso, a mapear ai os pontos fortes e os pontos fracos da cooperativa pra gente começar a abordar isso ai né e de ter realmente parâmetros ai de como *“nós vamos trabalhar pra que os futuros sócios cooperados ai, não tenham a visão de que muitos cooperado tem hoje” (2, EUCOU)*, porque na verdade a

cooperativa nasceu num momento de crise da antiga empresa, *‘ninguém teoricamente né, assim dizendo, escolheu ser cooperado’* (3, EUCMG, EUCOU), falou: “ah eu quero ser um cooperado”, muitos foram porque não tinham outra alternativa e acabou ficando e ...

PESQUISADOR: Não tem tú, vai tú mesmo.

COLABORADOR 03: É, é mais ou menos isso ai mesmo, não tem tu, vai tu mesmo. Então ó, você vê ai a grande maioria do pessoal com idade avançada né, é com medo de sair no mercado ai fora e não conseguir, então falava bom, só que por isso nós temos a dificuldade ai de todo mundo entender o processo de cooperativismo de entender isso ai, de realmente ter esse empenho, *“a gente precisa de um projeto porque, pra que a gente não tenha amanhã ou depois novos cooperados se tornando da mesma forma”* (4, EUCOU), ah bom eu já to aqui a tanto tempo e ai eu vou ficar cooperado também, tem uma processo mesmo de transição sem as metas, então é isso que acaba que isso ai que na verdade esse projeto vem nos ajudar né, a ter essa visão, pra mim eu entendo que é bom por esse lado né, pelo menos é o inicio.

PESQUISADOR: É, bom, a gente teve a oportunidade de durante o processo, também levo isso no conselho de administração e na assembléia, também pode ter levado também alguma coisa, mas alguma contribuição mudou ou alguma forma de visão sua mudou né..

COLABORADOR 03: Sim.

PESQUISADOR: Tem alguma experiência disso, de entender, por exemplo, o outro lado... Ver...Pegar esse outro lado pra esse outro lado que eu digo é o beneficio de ser cooperado.

COLABORADOR 03: Já sim.

(Telefone toca) interrupção durante alguns minutos

PESQUISADOR: É, lembrando aonde a gente estava...

COLABORADOR 03: A gente tava falando a respeito sobre o processo né, do que eu achei.

PESQUISADOR: A sim, a gente falou a respeito de você, como que você tava vendo nesses outros lugares no conselho e na assembléia, como se mudou alguma coisa, a forma de você ver as coisas...

COLABORADOR 03: Ta, “a princípio na assembléia ainda a gente não comentou” (5, EUCOU, EUORG), eu levei isso ai na última reunião que nós fizemos no conselho né, comentei lá que nós tínhamos iniciado esse processo, mas que precisaria de um envolvimento maior, não só minha mas dos outros membros do conselho. O Cooperado 01 teve uma boa aceitação disso ai, inclusive ele o Cooperado 02 conversaram com você né, *“a principio eu não tive resposta ainda, do que as ações depois dessa reunião”* (6, EUORG), eu até tava montando aqui a pauta pra próxima reunião do conselho e eu vou estar cobrando novamente isso aí, eu acho que todo mundo entende, o pessoal, os membros do conselho entendem a

necessidade de você ter um negócio mais um projeto, mas digo um projeto mais elaborado e atuante pra que tenha esse processo de transição ai, “mas só que até então ainda não tem ação concreta” (7, EUORG) ai né a respeito, mas eu vejo que a intenção é de se fazer realmente alguma coisa.

PESQUISADOR: É, na verdade do ponto de vista do assunto que a gente ta discutindo né, na questão da formação acho que já é tentando fazer alguma coisa, mas acho que ali também te deu condições de entender uma série de outras coisas, ouvir uma série de outras coisas que foi importante até pra você ir posicionar o conselho e coisa assim, aconteceu isso assim? Hoje você já vem e enxerga a organização como uma coisa toda diferente ou aqueles pontos fracos que foram apresentados tiveram alguma novidade pra você ou era coisa que você já imagina que poderia aparecer.

COLABORADOR 03: É, eu acho que na verdade houve algumas questões lá, “*eu vi que o pessoal novo principalmente ficou com muitas duvidas ali com relação de como que é a cooperativa*” (7, EUORG), muitos falaram, ah eu não sei esse negocio de transição de 2 anos, não sabia se era 3 se era 5, isso ai eu fiquei na duvida, fiquei assim meio que, eu imaginei que as coisas estavam sendo faladas na contratação e pelo que eu vi ali acho que não tava sendo bem abordado isso ai na contratação dos funcionários não tinha definido isso ai, isso ai que eu achei, agora as outras questões lá a gente já tá meio que sabia já era sabido já dos problemas, formação interna essa coisa que o pessoal não é de ficar falando “*as coisas demoram, tem uma certa demora pra serem feitas*” (8, EUORG)...

PESQUISADOR: E no relacionamento com a outras pessoas? Você acha que começou a compreender diferente algumas coisas que as pessoas falavam, alguma sacada que você começou a ter? Ele ta falando isso, e isso ta associado com o que a gente discutiu no grupo lá...

COLABORADOR 03: “*Acho que não, eu pra mim sei lá, eu sempre me coloquei no outro lado ai né*” (9, EUORG), principalmente ai no lado do funcionário, então acho que não sei, não consegui ver, visualizar alguma coisa que eu já não tinha visto, na questão de dúvida, na questão de envolvimento, que eu creio assim que nem todas as pessoas tem a mesma formação, nem todas as pessoas tem o mesmo... Até a própria, da pessoa em si de ter as coisas, de ter a disponibilidade de fazer as coisas né, então tem pessoas espontâneas que são mais ativas, que são pró ativas, que acaba ai agindo e buscando as coisas, tem pessoas que você tem que dar um empurrão, tem aqueles que realmente nem com empurrão não vai né, mas acho que tem esses lados, então acho que cabe muito da cooperativa buscar nas pessoas, digo que eu falo pessoas é nos funcionários que vão migrar pra essa cooperativa ai né, acho que teria que desenvolver alguma estratégia pra que você incentive, sei lá, ou que faça com que a pessoa tenha o interesse né, eu entendo assim, eu entendo que nem todo mundo é igual, não posso dizer, não posso querer que a pessoa seja , entre já com a mentalidade empreendedora que vai transformar, não é, cada um tem uma personalidade né.

PESQUISADOR: Tem alguma coisa que você não falou no momento da discussão, não precisa necessariamente o que é, mas alguma coisa que você achou que não dava pra falar ali naquele grupo. Alguma coisa que você talvez tenha ficado constrangido de falar.

COLABORADOR 03: É, “*eu fiquei meio assim*” (10, EUORG), acho que nem a questão de falar, mas questão de que você vê os funcionários, principalmente os que estão a

mais tempo ai, de certa formar não sei se seria essa, mas é quase no ponto de desmotivado em ser funcionário, em ser cooperado, eu cito o caso do Celetista 01, porque não vou dizer que ele não queira ser cooperado, eu sinto que quer, mas você vê que ele tem ai, não acho que é errado, ele tem ai ações que demoram muito pra ser tomadas, e eu não queria falar ali, porque na verdade ele tá com outros funcionários até mais jovens ali, mas eu vejo que a nossa administração as vezes peca nessas questões ai, as vezes as ações demoram muito pra sair, você fica ali, ainda mais no caso do Celetista 01, que é uma pessoa que ta ligada diretamente lá com o administrativo né, as vezes questões, as vezes até simples demoram pra ser resolvidas, então você vê que ele fica apreensivo nisso ai, vou entrar na sociedade mas, por parte de uma pessoa da direção ai é uma dificuldade pra fazer as coisas, tem que ficar cobrando, então eu não quis comentar isso ai lá até pra não desmotivar os novos, mas *“eu vejo isso no pessoal ai nos mais velho e em quem tá mais próximo da administração”* (11, EUCOU, EUORG).

PESQUISADOR: É...não sei, alguma coisa mais que você ache que é importante falar, alguma coisa que...

COLABORADOR 03: Acho que, não tenho nada a comentar, espero que a gente consiga realmente fazer isso aí funcionar, realmente montar, estou com bastante interesse ai, em ver, em colaborar, em até tomar a frente aqui dentro, porque você não vai estar com a gente eterno aqui, e esse negócio tem que funcionar. Esse processo de transição tem que ser criado uma estratégia, alguma maneira para que a gente não tenha problemas futuros ai, até porque a gente tem muita gente nova ai, muita gente boa, que vai acabar se desligando da empresa se ela não der um incentivo, se não houver um incentivo que realmente faça com que ela fique, a gente vai ter que criar alguma coisa e fazer funcionar né, e eu espero que a gente consiga fazer isso ai a partir dessas nossas reuniões ai, realmente tenha uma estratégia traçada.

PESQUISADOR: Tá bom, você tem alguma duvida, alguma coisa que ficou?

COLABORADOR 03: Não, acho que não...

ANEXO A – ESTATUTO SOCIAL DA EMPRESA RECUPERADA X

CAPÍTULO I - DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, ÁREA DE AÇÃO, PRAZO E ANO SOCIAL

Art. 1º: A Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais, com o nome fantasia EMPRESA RECUPERADA X, rege-se pelas disposições constitucionais e legais em vigor, pelo presente Estatuto e pelos termos do Regimento Interno, tendo:

- a) sede e administração à ----- Salto, Estado de São Paulo;
- b) área de ação, para efeito de admissão de novos sócios, abrangendo o município de Salto e outras regiões do Estado de São Paulo, quando for necessário;
- c) prazo de duração indeterminado e ano social compreendendo o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro.

Art. 2º: A cooperativa, com base na colaboração recíproca, tem por objetivo principal proporcionar o exercício da atividade profissional aos seus sócios, procurando assim, garantir-lhes trabalho e renda com dignidade.

Parágrafo 1º: Para a consecução de seus objetivos, de acordo com os recursos disponíveis e prévia programação, a Cooperativa deverá.

- a) processar atividades no segmento da metalurgia voltado para a elaboração de projetos, produção de ferramentas, peças forjadas à frio e meio quente, usinagem, e tratamento térmico em geral;
- b) adquirir ou construir infra-estrutura necessária para a elaboração de projetos, produção e industrialização coletiva de ferramentas, peças forjadas à frio e meio quente e estampadas, usinagem, componentes para a indústria de cilindros, materiais para a indústria bélica, correntes industriais, tratamento térmico em geral e qualquer tipo de produção e prestação de serviços na área de metalurgia;
- c) elaborar projetos, produzir, industrializar, beneficiar, embalar e vender ferramentas, peças forjadas à frio e meio quente e estampadas, usinagem, componentes para a indústria de cilindros, materiais para a indústria bélica, correntes industriais, tratamento térmico em geral e qualquer tipo de produção e prestação de serviços na área de metalurgia;
- d) adquirir, na medida de suas possibilidades e na medida em que o interesse social o aconselhar, implementos, máquinas e ferramentas, peças e outros insumos destinados à atividade profissional dos associados;
- e) contratar serviços, adquirir matéria-prima, máquinas, equipamentos, veículos e outros insumos básicos necessários ao exercício das atividades de seus sócios em condições convenientes, inclusive importação;
- f) efetuar contratos de venda de seus produtos e equipamentos, inclusive exportação, dentro da área de sua atuação;
- g) fornecer assistência aos sócios no que for necessário para melhor execução dos serviços;
- h) providenciar e organizar os serviços de modo a aproveitar a capacidade dos sócios, sempre os distribuindo conforme suas aptidões e interesses coletivos dos mesmos;

- i) prestar assistência social e educacional aos sócios e respectivos familiares dentro das possibilidades da Cooperativa;
- j) realizar em benefício de seus sócios, seguro de vida coletivo e de acidente de trabalho;
- k) proporcionar, via convênio, com Sindicatos, Universidades, Cooperativas, Prefeituras e outros órgãos, os benefícios previstos nos inciso II do artigo 59;
- l) promover, mediante convênio com entidades especializadas, públicas ou privadas o aprimoramento técnico-profissional dos seus sócios, tendo sempre em vista a educação autogestionária;
- m) promover, mediante convênio com entidades especializadas, públicas ou privadas, o aprimoramento técnico-profissional visando à divulgação, formação, treinamento, qualificação e re-qualificação das pessoas em prol do desenvolvimento do cooperativismo.

Parágrafo 2º: A Cooperativa envidará esforços na busca da recuperação dos créditos trabalhistas de seus cooperados junto à EMPRESA S/A INDÚSTRIA METALÚRGICA.

Parágrafo 3º: A Cooperativa poderá constituir, ou participar como acionista, de empresas, novas ou já existentes, desde que dentro do seu ramo de atuação, condicionado a prévia aprovação em assembléia por, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos votos dos sócios matriculados.

CAPÍTULO II - DOS SÓCIOS

Seção I: Da Admissão, Deveres, Responsabilidades.

Art. 3º: Poderá ingressar na Cooperativa qualquer trabalhador autônomo dotado de capacitação técnica para o exercício de atividades no segmento metalúrgico e atue na área de ação da Cooperativa, desde que haja viabilidade econômica para sua absorção, concorde com as disposições deste Estatuto, do Regimento Interno e não pratique outras atividades que possam prejudicar ou colidir com os interesses e objetivos da entidade.

Parágrafo único: O número de sócios não terá limite quanto ao máximo, mas não poderá ser inferior a 20 (vinte) pessoas físicas.

Art. 4º: Para associar-se, o interessado preencherá a respectiva proposta fornecida pela Cooperativa com a respectiva assinatura.

Parágrafo 1º: A proposta de inscrição, uma vez aprovada pelo Conselho de Administração e referendada pela Assembléia Geral, será o candidato admitido aos quadros da Cooperativa, devendo subscrever as quotas-partes de Capital nos termos e condições previstas neste Estatuto e juntamente com o Presidente da Cooperativa, assinará o Livro ou Ficha de matrícula.

Parágrafo 2º: Cumpre à Cooperativa e ao sócio adotarem todas as medidas necessárias ao correto cumprimento da legislação previdenciária.

Parágrafo 3º: A subscrição de quotas-partes de Capital pelo sócio e a assinatura no Livro de Matrícula complementarão a sua admissão na Cooperativa.

Art. 5º: Cumprido o que dispõe o artigo 4º, o sócio adquire todos os direitos e assume todos os deveres, decorrentes da Lei, deste Estatuto, do Regimento Interno e das deliberações tomadas pela cooperativa.

Art. 6º: O sócio tem o direito de:

- a) tomar parte nas Assembléias Gerais, discutindo e votando os assuntos que nela se tratarem ressalvados os casos previstos no artigo 26;
- b) propor ao Conselho de Administração ou às Assembléias Gerais medidas de interesse da Cooperativa;
- c) demitir-se da Cooperativa, quando lhe convier;
- d) realizar com a Cooperativa as operações que constituam seus objetivos;
- e) solicitar, por escrito, quaisquer informações sobre os negócios da Cooperativa bem como consultar os livros e peças de Balanço Geral e outros documentos que julgar necessário;
- f) convocar, juntamente com 1/5 dos associados matriculados, a Assembléia Geral, quando a solicitação feita por escrito ao conselho de administração para realização da mesma não for atendida;
- g) destituir os Administradores ou Conselheiros, em Assembléia Geral, na forma do presente Estatuto;
- h) propor critérios na distribuição de, no máximo, 15% (quinze por cento) das sobras anuais;
- i) descanso anual de, no máximo, 30 dias a ser regulamentado no Regimento Interno;

Parágrafo único: A fim de serem apreciadas pela Assembléia Geral, as propostas dos sócios referidas na letra b, deste artigo, estas deverão ser apresentadas ao Conselho de Administração com a necessária antecedência e constar do respectivo edital de convocação.

Art. 7º: O sócio tem o dever de:

- a) subscrever e realizar as quotas-partes de Capital nos termos deste Estatuto e contribuir com as taxas de serviço e de encargos operacionais que forem estabelecidos;
- b) cumprir as disposições da Lei, do Estatuto, do Regimento Interno e respeitar as resoluções tomadas pelo Conselho de Administração e as deliberações das Assembléias Gerais.
- c) satisfazer pontualmente seus compromissos para com a Cooperativa, dentre os quais o de participar ativamente de sua vida societária e empresarial;
- d) caso o Fundo de Reserva não seja suficiente para cobrir as despesas, cabe ao sócio participar das perdas do exercício, proporcionalmente às operações que realizou com a Cooperativa, ressalvando-se que, na impossibilidade de assim se apurar, serão elas divididas igualmente entre os sócios.
- e) Prestar à Cooperativa esclarecimentos sobre suas atividades relacionadas com os objetivos sociais;
- f) acusar o seu impedimento nas deliberações sobre qualquer operação em que tenha interesse oposto ao da Cooperativa;
- g) levar ao conhecimento do Conselho de Administração e/ou do Conselho Fiscal a existência de qualquer irregularidade que atente contra a Lei, o Estatuto e o Regimento Interno.
- h) sindicalizar-se ao Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Salto, devendo a Cooperativa tomar as providências cabíveis para a formalização do ato, inclusive o desconto devido nas retiradas e o recolhimento junto ao organismo sindical.

Art. 8º: O dano intencional causado pelo sócio acarretará sua eliminação dos quadros da Cooperativa, além do ressarcimento pelo mesmo dos prejuízos causados.

Art. 9º: O sócio responde subsidiariamente pelos compromissos da Cooperativa até o valor do Capital por ele subscrito.

Parágrafo único: A responsabilidade do sócio como tal, pelos compromissos da Cooperativa, em face de terceiros, perdura para os demitidos, eliminados ou excluídos, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que se deu o desligamento, mas esta só poderá ser invocada depois de judicialmente exigida a da cooperativa.

Art. 10: As obrigações dos sócios falecidos, contraídas com a Cooperativa e as decorrentes de sua responsabilidade como sócio em face de terceiros, passam aos herdeiros, prescrevendo após 1 (um) ano do dia da abertura da sucessão.

Parágrafo único: Os herdeiros do sócio falecido têm direito ao capital realizado e demais créditos pertencentes ao “de cujos”.

Seção II: Da Demissão, Eliminação, Exclusão.

Art. 11: A demissão do sócio que não poderá ser negada, dar-se-á unicamente a seu pedido e será requerida ao Presidente, sendo este levado ao Conselho de Administração em sua primeira reunião e averbado no Livro de Matrícula, mediante termo assinado pelo Presidente e pelo sócio demissionário.

Art. 12: A eliminação, que será aplicada em virtude de infração grave da Lei, deste Estatuto, ou das decisões de assembléia, incluindo o Regimento Interno, será feita por decisão do Conselho de Administração, com posterior referendo da Assembléia Geral, devendo os motivos que a determinaram constarem sucintamente do termo lavrado no Livro de Matrícula e assinado pelo presidente da cooperativa.

Parágrafo 1º: Além de outros motivos, o Conselho de Administração deverá eliminar o sócio que:

- a) vier a exercer qualquer atividade considerada prejudicial à Cooperativa ou que colida com os seus objetivos;
- b) deixar de exercer suas atividades na Cooperativa, injustificadamente;
- c) cometer agressão física ou moral contra qualquer sócio ou fazê-lo contra qualquer pessoa dentro das instalações da Cooperativa;
- d) cometer furto ou roubo;
- e) for condenado em ação criminal após transitada em julgado;
- f) usar, vender, guardar ou portar armas e/ou drogas ilegais dentro das instalações da Cooperativa;
- g) embriaguez em serviço;
- h) violação de segredos ou de informações estratégicas da Cooperativa

Parágrafo 2º: O Conselho de Administração, na forma do Regimento Interno, dependendo da natureza da falta, a seu critério, poderá adotar outra punição mais branda, como a advertência ou a suspensão temporária das atividades do cooperado, neste último caso sem o recebimento de retiradas referentes aos dias de afastamento.

Parágrafo 3º: O sócio que, em razão de suas atitudes na Cooperativa, vier a ser suspenso duas vezes, poderá, a critério do Conselho de Administração, ser eliminado na sua reincidência.

Parágrafo 4º: Antes de tomar qualquer decisão, deverá o Conselho de Administração ouvir as razões do cooperado envolvido, devendo reduzi-las a termo em ata contendo o resumo de sua defesa.

Parágrafo 5º: O sócio será informado da punição através de comunicado pessoal, mediante recibo ou por meio de notificação postal "registrada", endereçada à sua residência. Caso o sócio se recuse a dar o recibo sobre a punição, valerá a prova de testemunhas, também cooperados, as quais atestarão que a comunicação realizou-se e que o sócio recusou-se a fornecer o recibo próprio.

Parágrafo 6º: O sócio eliminado poderá, dentro do prazo de 30 (trinta) dias a contar da data do recebimento da notificação, interpor recurso, por escrito, para a primeira Assembléia Geral, a qual funcionará dentro das seguintes regras:

- a) Será convocada com, pelo menos, 10 (dez) dias de antecedência;
- b) Serão afixadas cópias do edital de convocação em locais de maior circulação dos sócios dentro das instalações da Cooperativa;
- c) Deverá ser entregue cópia da convocação para cada qual dos sócios;
- d) A assembléia será instalada, em primeira convocação, com a presença de, pelo menos, 50% mais um dos sócios ou, em segunda convocação, meia hora após a primeira, com pelo menos 30% dos sócios da Cooperativa presentes.
- e) Caso o quorum mínimo não seja alcançado, deverá ser marcada nova assembléia, dentro do prazo de dez dias, observado o mesmo procedimento do presente artigo.
- f) Todas as decisões serão tomadas pela maioria dos presentes.

Art. 13: A exclusão do sócio será feita:

- a) por dissolução da pessoa jurídica;
- b) por morte do sócio, pessoa física;
- c) por incapacidade civil não suprida;
- d) por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na Cooperativa.
- e) por incapacidade física não suprida.

Parágrafo único: A exclusão do sócio, com base nas disposições da alínea d, deste artigo, será feita por decisão do Conselho de Administração, aplicando-se o disposto no artigo 12, caput e parágrafos 2º e 3º, do mesmo artigo.

Art. 14: Em qualquer caso de demissão, eliminação ou exclusão, o sócio só terá direito à restituição do capital que integralizou, das sobras e de outros créditos que lhe tiverem sido registrados.

Parágrafo 1º: A restituição de que trata este artigo somente poderá ser exigida depois de aprovado, pela Assembléia Geral, o Balanço do Exercício em que o sócio tenha sido desligado da Cooperativa.

Parágrafo 2º: O cooperado que se desligar durante o ano fará jus ao resultado ou arcará com os prejuízos da cooperativa, observado, no que couber, o disposto no Art. 62 do presente Estatuto.

Parágrafo 3º: O Conselho de Administração poderá determinar que a restituição desse Capital seja feita em parcelas iguais e mensais, a partir do exercício financeiro que se seguir ao que se deu o desligamento.

Parágrafo 4º: Ocorrendo demissões, eliminações ou exclusões de sócios em número tal que as restituições das importâncias referidas no presente artigo possam ameaçar a estabilidade econômico-financeira da Cooperativa, esta poderá restituí-las mediante critérios que resguardem a sua continuidade.

Parágrafo 5º: O Regimento Interno da Cooperativa deverá fixar o detalhamento das regras quanto aos cálculos dos valores devidos aos sócios de que trata este Artigo, cabendo ao Conselho de Administração apresentar os esclarecimentos necessários a fim de viabilizar o cumprimento das normas aplicáveis.

Art. 15: Os atos de demissão, eliminação ou exclusão acarretam o vencimento e a pronta exigibilidade das dívidas do sócio com a Cooperativa, sobre cuja liquidação caberá ao Conselho de Administração se pronunciar.

CAPÍTULO III - DO CAPITAL SOCIAL

Art. 16: O Capital Social da Cooperativa, representado por quotas-partes, não terá limite quanto ao máximo, mas não poderá ser inferior a R\$ 8.000,00 (oito mil reais).

Parágrafo 1º: O Capital Social é subdividido em quotas-partes no valor de R\$ 1,00 (um real) cada uma;

Parágrafo 2º: A quota-parte não pode ser negociada de modo algum, nem dada em garantia e sua subscrição, realização, transferência ou restituição serão sempre escrituradas no Livro de Matrícula.

Parágrafo 3º: As quotas-partes não poderão ser transferidas entre os sócios.

Parágrafo 4º: Para efeito de novas admissões de sócios ou novas subscrições, a Assembléia Geral, anualmente e com a aprovação de 50% mais um dos sócios presentes com direito a voto, atualizará o valor da quota-parte, consoante proposição do Conselho de Administração.

Parágrafo 5º: Extraordinariamente, a Cooperativa poderá aceitar como pagamento das quotas-partes de capital, bens, como máquinas e equipamentos, desde que isto seja previamente aprovado em assembléia.

Parágrafo 6º: Cabe à Assembléia Geral Ordinária deliberar sobre o percentual, entre 0% (zero por cento) e 8% (oito por cento) ao ano, a ser aplicado à remuneração do capital integralizado, sendo que, caso ela se omita a respeito, será considerado o mesmo percentual aplicado para a poupança, observado o referido limite.

Art. 17: Cada sócio obriga-se a subscrever, para ingresso na cooperativa, no mínimo o valor correspondente a R\$ 1.000,00 (mil reais), em quotas-partes no valor de R\$ 1,00 (um real) cada uma.

Art. 18: A alienação ou oneração de bens imóveis ou máquinas e equipamentos da Cooperativa, está condicionada à aprovação em assembléia, especialmente convocada para este fim, de no mínimo 2/3 (dois terços) dos votos dos sócios matriculados.

Art. 19: O patrimônio social da cooperativa é composto pelos bens materiais e imateriais, que venham a ser incorporados pela cooperativa em seus ativos para a consecução dos objetivos.

CAPÍTULO IV - DA ASSEMBLÉIA GERAL

Seção I: da Definição e Funcionamento

Art. 20: A Assembléia Geral dos Sócios, Ordinária ou Extraordinária, é o órgão supremo da Cooperativa e, dentro dos limites da Lei e deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Art. 21: A Assembléia Geral será habitualmente convocada e dirigida pelo Presidente, após deliberação do Conselho de Administração.

Parágrafo 1º: Poderá ser convocada pelo Conselho Fiscal, se ocorrerem motivos graves e urgentes, ou por 1/5 (um quinto) dos sócios em pleno gozo de seus direitos sociais, após solicitação não atendida.

Parágrafo 2º: Não poderá participar, da Assembléia Geral, o sócio que:

- a) tenha sido admitido após sua convocação;
- b) esteja na infringência de qualquer das disposições do artigo 7º deste Estatuto.

Art. 22: Ressalvadas as situações especiais dispostas no presente Estatuto, as Assembléias Gerais, Ordinárias ou Extraordinárias, serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias.

Parágrafo 1º: Não havendo, no horário estabelecido, *quorum* de instalação, as assembleias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocações, desde que assim permitam os estatutos e conste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de uma hora entre a realização de uma ou outra convocação.

Parágrafo 2º: As 3 (três) convocações poderão ser feitas num único Edital, desde que dele constem, expressamente, os prazos para cada uma delas.

Art. 23: Não havendo *quorum* para instalação de Assembléia Geral convocada nos termos do artigo anterior, será feita nova convocação, com antecedência mínima de 2 (dois) dias.

Art. 24: Dos Editais de Convocação das Assembléias Gerais deverão constar:

- a) denominação da Cooperativa, seguida da expressão “Convocação da Assembléia Geral”, “Ordinária” ou “Extraordinária”, conforme o caso;
- b) o dia e a hora da reunião, em cada convocação, assim como o local de sua realização;
- c) a seqüência ordinal das convocações;
- d) a Ordem do Dia dos trabalhos com as devidas especificações;
- e) a assinatura do responsável pela convocação.

Parágrafo 1º: No caso da convocação ser feita por sócios, o Edital será assinado, no mínimo, pelos 5 (cinco) primeiros signatários do documento que a solicitou.

Parágrafo 2º: Os editais de convocação das assembleias conforme letra (a) deste artigo deverão ser publicados em jornal de circulação local afixados em locais visíveis das dependências mais comumente frequentadas pelos sócios.

Art. 25: É de competência das Assembleias Gerais, Ordinárias e Extraordinárias, a destituição dos membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal ou de outros órgãos.

Parágrafo único: Ocorrendo destituição que possa comprometer a regularidade da administração e da fiscalização da Cooperativa, a Assembleia Geral elegerá uma junta governativa composta de três membros e de igual número para o Conselho Fiscal provisórios, até a posse da nova diretoria, cuja eleição será realizada no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 26: O quorum para instalação da Assembleia Geral é o seguinte:

- a) 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação;
- b) metade mais 1 (um) dos associados, em segunda convocação;
- c) mínimo de 10 (dez) sócios, em terceira convocação.

Parágrafo 1º: Para efeito de verificação do *quorum* de que trata este artigo, o número de sócios presentes, em cada convocação, será contado por suas assinaturas, seguidas dos respectivos números de matrícula, apostas no livro de presença.

Parágrafo 2º: Constatada a existência de *quorum* e estando no horário estabelecido no edital de Convocação, o Presidente instalará a Assembleia e, tendo encerrado o livro de presenças mediante termo que contenha a declaração do número de sócios presentes, da hora do encerramento e da convocação correspondente, fará transcrever estes dados na respectiva ata.

Art. 27: Os trabalhos das Assembleias Gerais serão dirigidos pelo Presidente, auxiliado pelo Secretário da Cooperativa, sendo por aquele convidados a participar da mesa, os ocupantes de cargos sociais presentes.

Parágrafo 1º: Na ausência do Secretário, o Presidente convidará outro sócio para secretariar os trabalhos e lavrar a respectiva ata.

Parágrafo 2º: Quando a Assembleia Geral não tiver sido convocada pelo Presidente, os trabalhos serão dirigidos por sócio escolhido na ocasião e secretariados por outro, convidado por aquele, compondo a mesa dos trabalhos os principais interessados na sua convocação.

Art. 28: Os ocupantes de cargos sociais, como quaisquer outros sócios, não poderão votar nas decisões sobre assuntos que a eles se refiram de maneira direta ou indireta, entre os quais o de prestação de contas, mas não ficarão privados de tomar parte dos respectivos debates.

Art. 29: Nas Assembleias Gerais em que for discutida a prestação das contas, o Presidente da Cooperativa, logo após a leitura do relatório do Conselho de Administração, das peças contábeis e do parecer do Conselho Fiscal, solicitará ao plenário que indique um sócio para coordenar os debates e a votação da matéria.

Parágrafo 1º: Transmitida a direção dos trabalhos, o Presidente, demais Administradores e Fiscais deixarão a mesa, permanecendo, contudo, no recinto, à disposição da Assembleia Geral, para os esclarecimentos que lhes forem solicitados.

Parágrafo 2º: O Coordenador indicado escolherá, entre os sócios, um secretário ad-hoc para auxiliá-lo das decisões a serem incluídas na ata.

Art. 30: As deliberações das Assembléias Gerais somente poderão versar sobre os assuntos do Edital de Convocação.

Parágrafo único: Os assuntos que não constarem expressamente no Edital de Convocação, somente poderão ser discutidos depois de esgotada a Ordem do dia.

Art. 31: O que ocorrer na Assembléia Geral deverá constar de ata circunstanciada, lavrada no livro próprio, aprovada e assinada ao final dos trabalhos pelos administradores e Fiscais presentes, por uma comissão de 5 (cinco) sócios, designados pela Assembléia Geral e por todos aqueles que o queiram fazer.

Art. 32: As deliberações nas Assembléias Gerais, salvo disposição específica no presente Estatuto, serão tomadas por maioria de votos dos sócios presentes com direito de votar, tendo cada sócio presente direito a 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.

Parágrafo 1º: Em regra, a votação será aberta, mas a Assembléia Geral poderá optar pelo voto secreto atendendo-se às normas usuais.

Parágrafo 2º: É vedado o voto por procuração.

Art. 33: Prescreve em 4 (quatro) anos a ação para anular as decisões da Assembléia Geral de erro, dolo, fraude ou simulações, ou tomadas com violação da Lei ou do Estatuto, contando o prazo da data em que a Assembléia Geral tiver sido realizada.

Seção II: Da Assembléia Geral Ordinária

Art. 34: A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da Ordem do Dia.

I - prestação de contas dos órgãos da Administração, compreendendo:

- a) Relatório da Gestão;
- b) Balanço Geral;
- c) Demonstrativo das sobras ou das perdas;
- d) Plano das atividades da Cooperativa para o exercício seguinte;
- e) Parecer do Conselho Fiscal.

II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os fundos obrigatórios.

III - eleição e posse dos componentes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e de outros órgãos, quando for o caso.

IV - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 36 deste Estatuto.

Parágrafo 1º: Os membros do Conselho de Administração e de fiscalização não poderão participar de votação das matérias referidas no item I, deste artigo.

Parágrafo 2º: A aprovação do Relatório, do Balanço e das outras peças da prestação de contas desonera membros do Conselho de Administração da responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração de Lei ou deste Estatuto.

Seção III: Da Assembléia Geral Extraordinária

Art. 35: Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Cooperativa, desde que mencionado no Edital de convocação.

Art. 36: É de competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

- a) reforma do Estatuto;
- b) fusão, incorporação ou desmembramento;
- c) mudança de objeto da sociedade;
- d) dissolução voluntária e nomeação de liquidante;
- e) contas do liquidante.

Parágrafo único: São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos sócios presentes para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

Seção IV: das Eleições

Art. 37: Sempre que for prevista a ocorrência de eleições, o Conselho de Administração, com a antecedência, pelo menos, idêntica ao respectivo prazo de convocação, poderá nomear um Coordenador eleitoral, para organizar e supervisionar os trabalhos relativos à eleição dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, a quem caberá decidir as questões a respeito das eleições, observado o disposto em Lei e nas normas Estatutárias e Regimentais.

Art. 38: O sócio, para candidatar-se às eleições, deverá compor chapa, com a indicação dos nomes e respectivos cargos, cabendo ao candidato a presidente assinar e encaminhar petição a quem de direito, que deverá vir acompanhada de declaração de cada qual dos candidatos de não estar incluído nos casos de inelegibilidade, enumerados no artigo 42.

Art. 39: No exercício de suas funções, compete ao Coordenador das eleições:

- a) cientificar-se dos prazos de vencimento dos mandatos dos Administradores e dos Conselheiros e do número de vagas existentes;
- b) divulgar entre os sócios, através de circulares e/ou outros meios, adequados, o número e a natureza das vagas a preencher;
- c) registrar as chapas, cujos números respeitarão a ordem de inscrição, verificando se os candidatos estão no gozo de seus direitos sociais e se foi observado o disposto no artigo 36 deste Estatuto;
- d) realizar consultas e promover entendimentos para a indicação de candidatos ou unificação de candidaturas;
- e) estudar e decidir as impugnações, prévias ou posteriormente formuladas por sócios no gozo de seus direitos sociais, bem assim as denúncias de irregularidades nas eleições.

Parágrafo 1º: O Coordenador das eleições fixará o prazo para a inscrição de candidatos de modo que possam ser conhecidos e divulgados os seus nomes com pelo menos 5 (cinco) dias de antecedência à data da Assembléia Geral que vai proceder às eleições.

Parágrafo 2º: Não se apresentando chapas, caberá ao Coordenador proceder à seleção de sócios entre os interessados que atendam as condições exigidas e que concordem com as normas de formalidades previstas neste Estatuto.

Art. 40: O presidente da Assembléia Geral passará a direção dos trabalhos ao Coordenador da Eleição, que lerá os nomes dos candidatos componentes das chapas, submetendo-as à votação, por voto secreto e nomeando atendentes e escrutinadores, cabendo-lhe proclamar eleita a chapa que receber o maior número de votos.

Parágrafo 1º: O transcurso das eleições e os nomes dos eleitos constarão na ata da Assembléia Geral.

Parágrafo 2º: Os eleitos extemporaneamente para suprir as vagas do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal exercerão os cargos somente até o final do mandato dos respectivos antecessores.

Parágrafo 3º: A posse ocorrerá sempre na Assembléia Geral em que se realizaram as eleições, encerrada a Ordem do Dia.

Art. 41: Não se efetivando as eleições nas épocas devidas, por motivo de força maior devidamente justificado, será convocada a Assembléia Geral, nos termos estatutários que elegerá uma junta governativa, provisória, composta de três membros e de igual número para o conselho fiscal, que convocará eleição e posse da nova diretoria, a ser realizada no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 42: São inelegíveis, além das pessoas impedidas por lei, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, ou por crime falimentar, de prevaricação, suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade desde que a sentença haja transitado em julgado.

CAPÍTULO V - DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO

Seção I: Do Conselho de Administração

Art. 43: O Conselho de Administração é o órgão superior na hierarquia administrativa, sendo de sua competência e responsabilidade a decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da Cooperativa ou de seus sócios, nos termos da Lei, deste Estatuto, do Regimento Interno e de recomendações da Assembléia Geral.

Art. 44: O Conselho de Administração será composto de 5 (cinco) membros, todos sócios no gozo de seus direitos sociais, eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de 3 (três) anos. Ao término de cada mandato, deverá ser renovado pelo menos 1/3 (um terço) de seus componentes.

Parágrafo 1º: Integram o Conselho de Administração, o Presidente, o Vice-presidente, o Tesoureiro, o Secretário e mais 1 (um) Conselheiro.

Parágrafo 2º: A renovação de 1/3 (um terço) dos componentes do Conselho de Administração deverá abranger, a cada eleição, pelo menos um terço alternado, de tal forma que, no início do quarto mandato subsequente, tenha ocorrido a renovação completa de seus membros, impossibilitando que qualquer conselheiro venha a exercer mais de 3 (três) mandatos consecutivos.

Parágrafo 3º: Não podem fazer parte do Conselho de Administração, além dos inelegíveis enumerados nos casos referidos no artigo 42 deste Estatuto, os parentes entre si até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral.

Art. 45: O Presidente, quando necessário, será sempre substituído pelo Vice-presidente, sendo que, quanto aos demais cargos do Conselho de Administração, nos seus

impedimentos por prazos inferiores a 90 (noventa) dias, observa-se a ordem sucessória disposta no presente artigo, garantindo-se o retorno do Conselheiro ao cargo para o qual foi eleito:

- a) o Vice-presidente será substituído pelo Tesoureiro;
- b) o Tesoureiro será substituído pelo Conselheiro;
- c) o Secretário será substituído pelo Conselheiro.

Parágrafo 1º: Se o número de membros do Conselho de Administração ficar reduzido a menos de 4 (quatro), deverá ser convocada Assembléia Geral para o devido preenchimento.

Parágrafo 2º: Nos impedimentos por prazo superior a 90 (noventa) dias, o Conselheiro perderá seu cargo, sendo substituído, até o final do mandato, na forma do presente artigo.

Art. 46: O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

a) Reúne-se ordinariamente uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do Presidente, pela maioria do próprio Conselho, ou ainda, por solicitação do Conselho Fiscal;

b) Delibera validamente com a presença da maioria dos seus membros, proibida a representação, sendo as decisões tomadas pela maioria simples de votos dos presentes, reservado ao Presidente o exercício do voto de desempate;

c) As deliberações serão consignadas em atas circunstanciadas, lavradas em livro próprio, lidas, aprovadas e assinadas ao final dos trabalhos pelos presentes.

Parágrafo único: Perderá automaticamente o cargo o membro do Conselho de Administração que, sem justificativa, faltar a 3 (três) reuniões ordinárias consecutivas ou a 6 (seis) durante o ano.

Art. 47: Cabem ao Conselho de Administração, entre outras, as seguintes atribuições.

a) propor à Assembléia Geral as políticas e metas para orientação geral das atividades da Cooperativa, apresentando programas de trabalho e orçamentos, além de sugerir as medidas a serem tomadas;

b) avaliar e providenciar o montante dos recursos financeiros e dos meios necessários ao atendimento das operações e serviços;

c) estimar previamente a rentabilidade das operações e dos serviços, bem como a sua viabilidade;

d) estabelecer as normas para o funcionamento da sociedade;

e) estabelecer, na forma do art. 12 do presente Estatuto, sanções ou penalidades a serem aplicadas nos casos de violação ou abusos cometidos contra disposições da Lei, deste Estatuto ou das regras de relacionamento com a sociedade que venham a ser expedidas de suas reuniões;

f) deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação e exclusão de sócios;

g) deliberar sobre a convocação da Assembléia Geral e estabelecer sua Ordem do Dia, considerando as proposições dos sócios nos termos do parágrafo único, do artigo 6;

h) estabelecer a estrutura operacional e administrativa dos negócios sociais, fixando valores para cada atividade dos sócios;

- i) propor as normas de disciplina social, que constarão de regulamento próprio a ser aprovado pela Assembléia Geral;
- j) julgar os recursos formulados por sócios;
- k) fixar as despesas de administração em orçamento anual que indique a fonte dos recursos para a sua cobertura;
- l) indicar o banco ou bancos nos quais devam ser feitos os depósitos de numerário disponível e fixar o limite máximo que poderá ser mantido em caixa;
- m) estabelecer as normas de controle das operações e serviços, verificando mensalmente, no mínimo, o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e serviços, através de balancete da contabilidade e demonstrativos específicos;
- n) adquirir, alienar ou onerar bens imóveis da sociedade, com expressa autorização da Assembléia Geral;
- o) contrair obrigações, transigir, alienar e onerar bens móveis, ceder direitos e constituir mandatários;
- p) fixar anualmente taxas destinadas a cobrir a depreciação ou o desgaste dos valores que compõem o ativo permanente da sociedade;
- q) zelar pelo cumprimento da lei cooperativista, naquilo que não contrarie a Constituição Federal.

Parágrafo 1º: O Presidente providenciará para que os demais membros do Conselho de Administração recebam com a antecedência mínima de 3 (três) dias, cópias dos balancetes e demonstrativos, planos e projetos e outros documentos sobre os quais tenham que se pronunciar, sendo-lhes facultado, ainda, anteriormente à reunião correspondente, inquirir sócios, pesquisar documentos e outros, a fim de dirimir as dúvidas eventualmente existentes.

Parágrafo 2º: As normas estabelecidas pelo Conselho de Administração serão baixadas em forma de Resoluções e Regulamentos que, em seu conjunto, quando aprovadas pela Assembléia Geral, constituirão o Regimento Interno da Cooperativa.

Art. 48: Ao Presidente competem, entre outros, os seguintes poderes e atribuições:

- a) supervisionar todas atividades da Cooperativa;
- b) baixar os atos de execução das decisões do Conselho de Administração;
- c) assinar, conjuntamente com o vice-presidente ou tesoureiro, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
- d) convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração, bem como as Assembléias Gerais dos Sócios;
- e) apresentar à Assembléia Geral Ordinária:
 - Relatório da gestão;
 - Balanço Geral;
 - Demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas verificadas no exercício;
- f) representar ativa e passivamente a Cooperativa, em juízo ou fora dele, podendo nomear preposto, desde que seja membro do Conselho de Administração;
- g) elaborar um plano anual de atividades da Cooperativa;

h) verificar freqüentemente o saldo em caixa;

i) admitir e demitir funcionários e prestadores de serviços, ad-referendum da assembléia geral de prestação de contas.

Parágrafo 1º: Os cheques, em regra, serão sempre assinados por dois dos seguintes membros do Conselho de Administração: Presidente, Vice-presidente e Tesoureiro;

Parágrafo 2º: Na ausência de um deles (Presidente, Vice-presidente ou Tesoureiro), por mais de vinte dias, poderá ser escolhido, em caráter extraordinário, outro membro do Conselho de Administração, que fará a substituição durante o tempo de afastamento, devendo tal deliberação constar de ata de reunião do Conselho de Administração.

Parágrafo 3º: É expressamente vedado assinar cheques em branco.

Art. 49: Ao Vice-presidente, observado o disposto no art. 48, letra “c” deste Estatuto, compete interessar-se pelos trabalhos do Conselho de Administração, em especial as atribuições do Presidente, substituindo este em seus impedimentos.

Parágrafo Único: O Conselho de Administração poderá determinar tarefas e atividades especiais a serem desempenhadas pelo Vice-presidente.

Art. 50: Ao Tesoureiro, dentre outras, competem as seguintes atribuições:

a) exercer as tarefas próprias da Tesouraria, de acordo com as decisões tomadas pelo Conselho de Administração;

b) interessar-se pelos trabalhos do Conselho de Administração, substituindo a quem de direito na forma do presente Estatuto;

c) assinar cheques, na forma do artigo 48, letra “c”, do presente Estatuto.

d) ter sob sua guarda e zelo os bens patrimoniais da Cooperativa, os valores, e a documentação contábil e bancária.

Art. 51: Ao Secretário compete, dentre outras, a atribuição de secretariar os trabalhos e orientar a lavratura das atas das reuniões do Conselho de Administração e da Assembléia Geral, responsabilizando-se pela guarda de livros, documentos e arquivos.

Art. 52: Ao Conselheiro competem, dentre outras, as seguintes atribuições:

a) participar ativamente das reuniões do Conselho de Administração, juntamente com os demais integrantes, com direito a voz e voto;

b) substituir o Tesoureiro ou o Secretário nos seus impedimentos, na forma do presente Estatuto;

c) assumir outras atribuições que lhe forem delegadas pela Assembléia Geral ou pelo Conselho de Administração.

Art. 53: Os administradores eleitos não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da Cooperativa, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos se agirem com culpa ou dolo ou contrariamente à lei ou ao presente Estatuto.

Parágrafo 1º: A Cooperativa responderá pelos atos a que se refere este artigo se os houver ratificado ou deles logrado proveito.

Parágrafo 2º: Os que participam de ato ou operação social em que se oculte a natureza da sociedade, podem ser declarados pessoalmente responsáveis pelas obrigações em nome dela contraídas, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Parágrafo 3º: O membro do Conselho de Administração que, em qualquer operação, tiver interesse oposto ao da Cooperativa, não poderá participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento.

Parágrafo 4º: Os componentes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal ou de outros órgãos, assim como as liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal.

Parágrafo 5º: Sem prejuízo da ação que possa caber a qualquer cooperado, a sociedade, por seus dirigentes, ou representada por associado escolhido em Assembléia Geral, terá direito de ação contra os administradores, para promover a sua responsabilidade.

Seção II - Dos Comitês especiais

Art. 54: Os Comitês Especiais, temporários ou permanentes, serão órgãos auxiliares da Administração da Cooperativa que poderão ser criados pelo Conselho de Administração para estudar e buscar soluções sobre questões específicas.

CAPÍTULO VI - DO CONSELHO FISCAL

Art. 55: A Administração da Cooperativa será fiscalizada assídua e minuciosamente por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e de 3 (três) suplentes, todos sócios, eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida a reeleição de apenas 1/3 (um terço) dos seus componentes.

Parágrafo 1º: Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no artigo 42 desde Estatuto, os parentes dos membros do Conselho de Administração até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

Parágrafo 2º: Os sócios não podem exercer cumulativamente cargos no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal.

Art. 56: O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de 3 (três) dos seus membros.

Parágrafo 1º: Em sua primeira reunião, escolherá, dentre os seus membros efetivos, um coordenador, incumbido de convocar as reuniões, de dirigir os trabalhos e de redigir o relatório mensal dos seus trabalhos.

Parágrafo 2º: As reuniões poderão ser convocadas por qualquer de seus membros, por solicitação, do Conselho de Administração ou da Assembléia Geral.

Parágrafo 3º: Na ausência do Coordenador será escolhido um substituto, na ocasião, para dirigir os trabalhos.

Parágrafo 4º: As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos e constarão de ata, lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada ao final dos trabalhos de cada reunião pelos presentes.

Art. 57: Ocorrendo três ou mais vagas no Conselho Fiscal, o Conselho de Administração determinará a convocação de Assembléia Geral para o devido preenchimento.

Art. 58: Compete ao Conselho Fiscal exercer assídua fiscalização sobre operações, atividades e serviços da Cooperativa, examinando livros, contas e documentos, cabendo-lhe entre outras, as seguintes atribuições:

a) conferir mensalmente, o saldo do numerário existente em caixa, verificando, também se o mesmo está dentro dos limites estabelecidos pelo Conselho de Administração;

b) verificar se os extratos de contas bancárias conferem com a escrituração da Cooperativa;

c) examinar se o montante das despesas e inversões realizadas estão de conformidade com os planos e decisões da Administração;

d) verificar se as operações realizadas e os serviços prestados correspondem em volume, qualidade e valor às previsões feitas e às conveniências econômico-financeiras da Cooperativa;

e) verificar se o Conselho de Administração vem se reunindo regularmente e se existem cargos vagos na sua composição.

f) averiguar se existem reclamações dos sócios quanto aos serviços prestados;

g) verificar se o recebimento dos créditos é feito com regularidade e se os compromissos são atendidos com pontualidade;

h) constatar se há exigências ou deveres a cumprir junto a Administração Pública;

i) averiguar se os estoques de materiais, equipamentos outros estão corretos, bem como se os inventários periódicos ou anuais feitos com observância de regras próprias;

j) estudar balancetes e outros demonstrativos mensais, o balanço e o relatório anual do Conselho de Administração, emitindo parecer sobre estes à Assembléia Geral;

k) dar conhecimento ao Conselho de Administração das conclusões dos seus trabalhos, denunciando a este, à Assembléia Geral ou às autoridades competentes, as irregularidades constatadas e convocar a Assembléia Geral se ocorrerem motivos graves ou urgentes.

Parágrafo único: Para o desempenho de suas funções, terá o Conselho Fiscal acesso a quaisquer livros, contas e documentos da Cooperativa.

Art. 59: A Cooperativa deverá, além de outros, ter os seguintes livros:

a) com termos de abertura e encerramento, subscritos pelo Presidente:

- matrícula;
- presença de sócios às Assembléias Gerais;
- atas do Conselho de Administração;
- atas do Conselho Fiscal.
- atas das assembléias gerais

b) Autenticados pela autoridade competente:

- livros fiscais;
- livros contábeis;

Parágrafo único: É facultado a adoção de livros de folhas soltas, fichas ou processamento eletrônico.

Art. 60: Os serviços de contabilidade da Cooperativa deverão ser organizados segundo as normas gerais da Contabilidade Cooperativa.

CAPÍTULO VII - DOS FUNDOS, DAS SOBRAS, DAS PERDAS E DO BALANÇO GERAL.

Art. 61: A apuração dos resultados do exercício social e o levantamento do Balanço Geral serão realizados no dia 31 (trinta e um) de dezembro de cada ano.

Art. 62: Os resultados serão apurados segundo a natureza das operações ou serviços, pelo confronto das respectivas receitas com as despesas diretas ou indiretas, observado o disposto em lei, no presente Estatuto e Regimento Interno.

Parágrafo 1º: Os prejuízos serão rateados pelos sócios, independentemente da quantidade de capital integralizada por cada um deles, caso o Fundo de Reserva não seja suficiente para cobri-los, observado o disposto no Art. 7º letra “d” do presente Estatuto Social.

Parágrafo 2º: As sobras serão regularmente apuradas e direcionados seus recursos na forma do presente Estatuto, observadas especialmente as regras deste Capítulo.

Art. 63: A Cooperativa é obrigada a constituir:

I. O Fundo de Reserva (FR), de caráter indivisível a qualquer tempo, destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído de 10% (dez por cento) das sobras líquidas apuradas no exercício.

II. O Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social - FATES, de caráter indivisível a qualquer tempo, destinado à prestação de assistência aos sócios, seus familiares e colaboradores, constituído de, pelo menos, 5% (cinco por cento) das sobras líquidas apuradas no exercício.

III. O Fundo de Investimentos (FI), de caráter indivisível a qualquer tempo, destinado a gerar recursos para capital de giro e investimentos em máquinas, equipamentos e outros bens de interesse da cooperativa, constituído de 40% (quarenta por cento) das sobras líquidas apuradas no exercício.

IV. Fundo de solidariedade (FS), de caráter indivisível a qualquer tempo, destinado ao desenvolvimento social e econômico do sistema de cooperativas, constituído de 2% (dois por cento) das sobras líquidas anuais.

V. Sobras para Distribuição (SD), destinada à distribuição para seus sócios, será constituído de 15% (quinze por cento) das sobras líquidas anuais, como mecanismo para permitir o retorno de parte de ganhos aos trabalhadores cooperados diretamente envolvidos no sucesso do negócio, bem assim como forma de incentivo para o crescimento da produtividade.

Parágrafo 1º: É vedada a criação de novos fundos, enquanto existirem obrigações devidas em face das dívidas contraídas com terceiros.

Parágrafo 2º: Para efeito do presente Estatuto, consideram-se:

I. Sobras brutas: o montante das receitas apuradas, deduzindo-se as despesas e de mais obrigações e compromissos.

II. Sobras Líquidas: o montante das sobras brutas, subtraindo-se as retiradas pagas aos sócios ao longo do exercício social.

Parágrafo 3º: Observado o disposto no art. 6º, letra i, deste Estatuto, os recursos para pagamento do descanso anual aos cooperados, proporcionais às suas retiradas mensais quando do descanso de cada um deles, serão reservados do faturamento, de acordo com o previsto em Regimento Interno, levando-se sempre em conta as disponibilidades financeiras da cooperativa.

Parágrafo 4º: Metade das sobras para distribuição (SD), de que trata o Inciso V do caput deste Artigo, poderá ser antecipada, em valores proporcionais a todos os cooperados que tiverem trabalhado durante o exercício social, no mês de dezembro de cada ano, baseado em cálculos de estimativa de resultado anual, desde que fique assegurado não comprometer a saúde financeira da cooperativa e os investimentos na aquisição de bens.

Parágrafo 5º: Para efeito de distribuição de sobras, deve-se considerar a proporcionalidade para os sócios admitidos no curso do exercício social e para aqueles que tiveram faltas justificadas ou injustificadas durante o ano, ressalvando-se os afastamentos do trabalho em razão de acidentes de serviço, na cooperativa, os quais não serão considerados como faltas de acordo com o previsto neste artigo.

Parágrafo 6º: Toda a valorização proveniente das reavaliações que forem realizadas pela cooperativa em seus bens, adquiridos a contar de 01 de abril de 2003, será creditada ao Fundo de Investimentos de que trata o Inciso III do presente artigo.

Art. 64: Fica o cooperado obrigado a manter os recursos correspondentes à integralização de capital (IC), mediante a existência de fundo constituído de 28% (vinte e oito por cento) das sobras líquidas anuais, a fim de fortalecer a cooperativa, ao mesmo tempo em que atribui às quotas de capital, um quinhão das sobras que ele ajudou a construir.

Parágrafo Único: Visando à busca permanente pela igualdade entre os sócios nos valores de capital integralizado, após a apuração de cada exercício, o cooperado que tiver quota-parte em quantia inferior ao maior valor a ser integralizado, fica obrigado a integralizar a quantia restante, sendo o correspondente desconto de até metade de suas Sobras para Distribuição (SD), observado o disposto no inciso V, do caput do Artigo 63, cabendo ao Regimento Interno dispor sobre outras formas de integralização.

CAPÍTULO VIII - DAS FAIXAS DE RETIRADAS

Art. 65: O Cooperado, na qualidade de autônomo, fará jus a uma retirada mensal, pelos serviços prestados e de acordo com o faturamento obtido pela a Cooperativa, desde que, fique garantido à Cooperativa, recursos suficientes para pagamento das obrigações contraídas com terceiros.

Parágrafo 1º: O valor da maior retirada não pode ultrapassar a cinco vezes o da menor retirada.

Parágrafo 2º: Uma vez constatado que as faixas de retiradas, de que trata este artigo, estão defasadas e havendo condições financeiras suficientes, desde que não se coloquem em risco os compromissos da Cooperativa, poderão (as faixas) ser revistas, tendo como limite máximo os valores praticados pelo mercado.

Parágrafo 3º: As faixas de valores para pagamento aos cooperados ou empregados, serão propostas pelo Conselho de Administração, após obtida a avaliação do coordenador do setor, levando-se em conta, como teto, o que paga o mercado.

Parágrafo 4º: O sócio poderá ser remanejado de suas funções para outras às quais tenha aptidão, visando dar cumprimento aos contratos comerciais assumidos pela Cooperativa.

Parágrafo 5º: A Cooperativa envidará todos os esforços necessários visando a permitir que o pagamento das retiradas ocorra sempre até o quinto dia útil de cada mês.

Parágrafo 6º: Cada cooperado terá direito a retirada máxima mensal equivalente a 220 horas, ressalvados os horários excedentes, de acordo com orientação dada pelo Conselho de Administração.

Parágrafo 7º: O valor mínimo de retirada na Cooperativa não poderá, situar-se abaixo do valor de um salário mínimo para cada Cooperado, nos meses em que não for possível pagar as retiradas cheias, desde que não coloque em risco a continuidade da cooperativa.

Parágrafo 8º: No caso de promoções e ajuste de faixas de retiradas de cooperados, promoções e alterações de salários de empregados, com base nos valores que paga o mercado de trabalho para cada função, por solicitação do coordenador e supervisor da área quando for o caso, cabe ao Conselho de Administração, avaliar e decidir quanto ao reajustes.

Art. 66: A alteração do Quadro de Faixas de Retirada e dos critérios indicados no artigo 65 deste estatuto deverá ser aprovada em assembléia geral, especialmente convocada para este fim, devendo a alteração proposta, para ser aprovada, contar com no mínimo, 2/3 (dois terços) dos votos dos sócios matriculados.

CAPÍTULO IX - DOS CRITÉRIOS DE ADMISSÃO DE EMPREGADO E TRANSIÇÃO PARA COOPERADO

Art. 67: A contratação de empregados, quando se fizer necessária, deverá ser realizada pela cooperativa, a qual caberá dirigir a prestação do serviço.

Parágrafo Único: Fica vedada a admissão nos quadros da cooperativa, de pessoas que não tenham sido primeiramente contratadas na condição de empregado, de forma a permitir avaliar sua aptidão técnica e identidade de propósitos com a finalidade social da cooperativa;

Art. 68: Uma vez identificadas demandas do empreendimento, que exijam a permanência de empregados contratados, caberá a Cooperativa convidar os interessados a ingressar em seu quadro, na qualidade de sócio, conforme critérios a serem estabelecidos pela Cooperativa, observando-se o seguinte:

I – Após um período de experiências mútuas entre a Cooperativa e o empregado, este, se for do seu interesse, deverá, após aprovação em seleção interna, mediante consulta aos coordenadores e responsáveis pelas áreas e respaldo da Assembléia da Cooperativa ser admitido ao quadro de sócios.

II – O período de experiências a que alude o item anterior consiste em prazo para que o empregado possa demonstrar sua aptidão e interesse em conhecer mais profundamente a realidade do funcionamento da Cooperativa, devendo para tanto:

a) Participar de treinamentos e de trabalhos de conscientização sobre o que consiste o sistema cooperativista de produção, seus riscos e oportunidades;

b) Adquirir visão de futuro, em face dos compromissos de longo prazo assumidos pela Cooperativa.

III – O período máximo de experiência referido no presente artigo será de três anos de permanência como empregado, sendo que, após completados os quatro primeiros meses de trabalho, o empregado passa a submeter-se aos requisitos necessários para que seja admitido como sócio.

IV – O empregado que tiver interesse em ingressar como sócio na Cooperativa deverá participar de todos os cursos e treinamentos para os quais for escalado, bem como, quando for convidado, das Assembléias da Cooperativa (apenas como ouvinte, sem direito a voz e voto), após o que será avaliada sua aptidão para ser cooperado.

V – Após cumpridos todos os itens acima mencionados, caberá à Assembléia, a aprovação do ingresso ao quadro de sócios da Cooperativa.

VI – Uma vez aprovado o seu ingresso no quadro de associado, esse será demitido da cooperativa, recebendo todos os seus direitos trabalhistas, de cujo montante, fica obrigado a integralizar na cooperativa o equivalente a 80% (oitenta por cento) do valor recebido, como quota-parte.

CAPÍTULO X - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 69: Para os efeitos do disposto no capítulo IX deste Estatuto, as pessoas que nesta data estejam contratadas nas condições de empregado, devem submeter-se em especial, às regras estabelecidas no artigo 68.

Art. 70: Os recursos provenientes do Fundo de Investimento, apurado individualmente de acordo com as operações que cada cooperado realizou com a cooperativa, como resultado dos exercícios até o final do ano de 2006, será integralizado às quotas-partes de capital dos sócios observado o disposto no Artigo 64 deste Estatuto.

Parágrafo Único: A partir do início do exercício social de dois mil e sete, é vedado à cooperativa distribuir (de acordo com o Art. 63, V, deste Estatuto) ou integralizar capital (conforme o disposto no Art. 64 deste estatuto) em face dos recursos existentes no Fundo de Investimento.

Art. 71: Além dos motivos de direito, a cooperativa poderá ser dissolvida voluntariamente, quando assim o deliberar a Assembléia Geral, desde que os sócios, totalizando o número mínimo, não se disponham a assegurar a sua continuidade.

Parágrafo 1º: Resolvida a dissolução pela Assembléia Geral, esta nomeará um liquidante e um conselho fiscal de 3 (três) membros, para proceder a liquidação da sociedade segundo as disposições atinentes da Lei Cooperativista.

Parágrafo 2º: Os valores constantes do Fundo de Investimento, não podem ser distribuídos aos sócios em nenhuma hipótese, mesmo no caso de dissolução da cooperativa, destinados em partes iguais a entidades beneficentes da cidade, de reconhecida idoneidade, que cuidem de crianças e de idosos, cuja indicação será realizada em Assembléia Geral que deliberar pela dissolução.

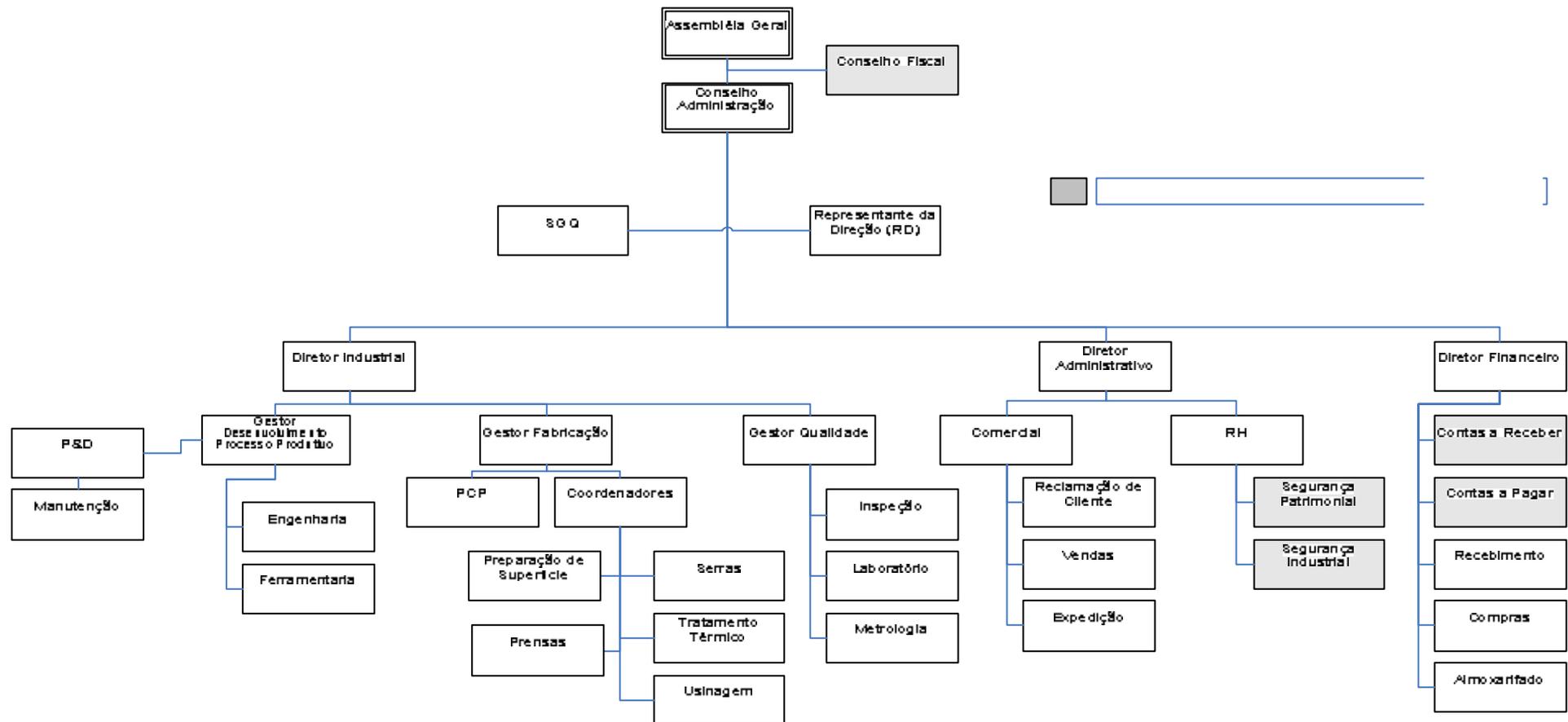
Parágrafo 3º: Resolvida a dissolução pela Assembléia Geral, esta nomeará um liquidante e um Conselho Fiscal composto de 3 (três) membros, para proceder à liquidação da sociedade segundo as disposições atinentes da Lei Cooperativista.

Art. 72: Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Administrativo, de acordo com os princípios gerais de direito, sem prejuízo do espírito da Cooperativa, sujeito a homologação da Assembléia Geral e os dispositivos doutrinários legais.

Art. 73: O presente Estatuto poderá ser reformado, através de decisão em Assembléia, especialmente convocada para este fim, e depende da aprovação de 2/3 (dois terços) dos votos dos sócios matriculados.

Salto, 24 de março de 2007.

ANEXO B – ORGANOGRAMA DA EMPRESA RECUPERADA X



ANEXO C – REGIMENTO INTERNO DA EMPRESA RECUPERADA X

I - Das Disposições Preliminares

Artigo 1º - A Cooperativa de Produção Industrial de Trabalhadores em Conformação de Metais - “EMPRESA RECUPERADA X”, rege-se pela legislação especializada, pelo Estatuto Social e pelo Regimento Interno em vigor.

Artigo 2º - A EMPRESA RECUPERADA X é uma cooperativa de produção que se caracteriza como empresa coletiva de trabalhadores.

Parágrafo Primeiro - Todos os sócios da EMPRESA RECUPERADA X prestam serviços a ela na qualidade de trabalhadores autônomos.

Parágrafo Segundo - A autonomia de que trata o parágrafo anterior é exercida de maneira coletiva, através dos organismos decisórios da EMPRESA RECUPERADA X - Assembléia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

II - Dos Horários para Prestação de Trabalhos pelos Cooperados

Artigo 3º - O horário para a prestação de serviços pelo sócios, deverá ocorrer, preferencialmente, das 07:00 às 17:00h, ou das 06:00 às 16:00h, ou das 06:00 às 14:00h, ou das 14:00 às 22:00h, ou das 22:00 às 06:00h.

Parágrafo Primeiro - Os horários para cada turma de trabalhadores serão definidos de acordo com os interesses e necessidades da EMPRESA RECUPERADA X e dos cooperados, em seu conjunto, podendo extraordinariamente o Conselho de Administração fixar outros horários de trabalho específico para determinados sócios ou grupo de sócios.

Parágrafo Segundo - Os horários de refeição dos sócios, no âmbito da EMPRESA RECUPERADA X são os seguintes:

- a) das 11:00 às 12:00 h; ou
- b) das 11:30 às 12:30 h; ou
- c) das 12:00 às 13:00 h.

Parágrafo Terceiro - O pessoal que trabalha em turno terá intervalo para refeição de 30 (trinta) minutos ou de 40 (quarenta) minutos, dependendo do setor onde seus serviços estiverem sendo prestados, devendo ocorrer esses intervalos, preferencialmente:

- a) as 11:00 h; ou
- b) as 11:30 h;
- c) as 18:00 h; ou
- d) as 18:30 h;
- e) as 21:30 h;ou
- f) as 22:00 h;
- g) as 02:00 h;ou

h) as 02:30 h.

Parágrafo Quarto - Cada cooperado tem como base para a jornada de trabalho 44 (quarenta e quatro) horas semanais, podendo esta aumentar ou diminuir de acordo com as necessidades da EMPRESA RECUPERADA X, de modo a permitir o cumprimento fiel dos contratos comerciais assumidos.

Para os trabalhos em turno ou em turnos de revezamento (06:00 às 14:00/ 14:00 às 22:00/ 22:00 às 06:00h) haverá alternância, de modo que, em uma semana trabalha 40 horas e, na outra, 48 horas, ou seja, um sábado sim, outro não.

Parágrafo Quinto - A prestação de serviços pelo sócio, além da jornada básica fixada no parágrafo anterior, não enseja qualquer pagamento extraordinário, além daquele devido pela hora normal trabalhada, exceto os trabalhadores do turno da noite, para os quais será pago o adicional de 25%.

Parágrafo Sexto - Em caso de necessidade, fica o cooperado obrigado a trabalhar, em sábados, domingos ou feriados, não ensejando, pagamento de valores suplementares, além daquele devido pela hora normal trabalhada.

Parágrafo Sétimo - Os horários de entrada e de saída do trabalho, bem como o do intervalo para refeição deverão ser observados pelos cooperados a fim de permitir o cumprimento das obrigações de acordo com o Estatuto Social e o presente Regimento Interno.

Parágrafo Oitavo - Toda e qualquer comemoração ou evento de caráter particular deverá ocorrer fora do expediente de trabalho.

III - Das Obrigações Gerais dos Cooperados

Artigo 4º - São obrigações dos cooperados, além de outras que sejam aprovadas em assembléia:

- a) Cumprir as normas do Estatuto Social e do Regimento Interno em vigor;
- b) Colaborar com o conselho de administração e com os coordenadores para o bom andamento da organização do trabalho, da produção e da disciplina na cooperativa;
- c) Agir sempre com lealdade e respeito em relação aos objetivos da cooperativa;
- d) Zelar pelo bom nome da cooperativa e manter com ela uma relação de orgulho e fidelidade;
- e) Agir sempre com urbanidade, lealdade e respeito em relação aos demais cooperados, clientes, visitantes, empregados e prestadores de serviços;
- f) Interessar-se permanentemente pelos negócios realizados pela cooperativa, procurando entendê-los da melhor maneira possível e, de modo particular, acompanhar mensalmente a apuração dos balancetes contábeis;
- g) Manter sempre em dia os seus encargos e obrigações, cumprindo-os com presteza;
- h) Concluir trabalhos de natureza inadiável;
- i) Comunicar imediatamente ao coordenador da área a existência de qualquer situação de riscos capaz de provocar acidentes ou danos de equipamento, bem como a ocorrência de qualquer acidente que sofra ou que tome conhecimento;
- j) Observar diariamente os quadros de avisos na dependência da empresa. Neles serão colocados as comunicações de interesses de todos os cooperados;
- k) Deixar em ordem o seu local de trabalho, com material ou ferramenta, guardados, máquinas desligadas, gavetas e armários fechados, ao final do expediente;
- l) Usar equipamentos individuais de proteção, exigidos pela natureza do serviço, fornecido pela cooperativa;

- m) Justificar perante o coordenador da área, atrasos, faltas, saídas antecipadas e ausência do local de trabalho com a finalidade de contribuir para a finalização organizada dos trabalhos;
- n) Cumprir os horários determinados pela escala de serviços normais ou plantão;
- o) Comparecer e participar das assembleias convocadas na forma estatutária;
- p) Observar as orientações recebidas da assembleia geral, do conselho de administração e do coordenador;
- q) Participar de cursos de aprimoramento educacional e profissional quando solicitados pela cooperativa;
- r) Abster-se de efetuar críticas ou de divulgar informação de qualquer natureza sem o devido conhecimento de causa junto aos sócios cooperados ou a terceiros;
- s) Manter sigilo absoluto sobre os assuntos de natureza estratégica e informações comerciais da cooperativa;
- t) Evitar qualquer iniciativa que venha colocar em risco a estabilidade da cooperativa.

Parágrafo Primeiro - Os cooperados declaram, pelo presente Regimento Interno, de livre e espontânea vontade:

- a) Que estão cientes e aceitam livremente a condição de sócios cooperados, considerados como empreendedores autônomos, assumindo os riscos inerentes a esta condição, estando, ainda, informados sobre seus direitos e sobre as retribuições a que fazem jus e;
- b) Que tem plena consciência de que a cooperativa é um empreendimento que está em sua primeira fase de funcionamento, uma vez que não é, ainda, proprietária dos bens, máquinas e equipamentos utilizados, os quais são necessários para à continuidade do negócio, razão pela qual depende de investimentos para adquiri-los.

Parágrafo Segundo - O cooperado que desrespeitar quaisquer das obrigações constantes do presente Regimento Interno, as normas estatutárias, bem como aquelas deliberadas em assembleias ou pelo Conselho de Administração ou ainda, quando praticar ofensas verbais ou físicas contra colegas de trabalho ou clientes da cooperativa, bem como dilapidar o patrimônio, será encaminhado ao Conselho de Administração para que este promova as medidas cabíveis, na forma do Estatuto Social e do presente Regimento Interno (art. 6º).

Parágrafo Terceiro - É vedado a qualquer associado solicitar à EMPRESA RECUPERADA X o fornecimento de adiantamento e vales de qualquer espécie.

Artigo 5º - Todos os cooperados deverão cumprir suas atribuições, bem como aquelas indicadas pelo Conselho de Administração, além de colaborar com seus colegas visando ao fiel cumprimento dos contratos comerciais assumidos pela EMPRESA RECUPERADA X

Parágrafo Primeiro - Caso o cooperado não possa cumprir sua escala de trabalho, deverá comunicar imediatamente ao coordenador de área e este deve, quando for o caso, comunicar ao Conselho de Administração, para que seja preenchida a vaga sem prejuízo para a produção.

Parágrafo Segundo - Nenhum cooperado poderá se ausentar do setor, sem prévia anuência do coordenador da área, para que a prestação dos serviços ocorra de maneira organizada.

Parágrafo Terceiro - De acordo com as necessidades dos serviços, buscando sempre dar fiel cumprimento às obrigações assumidas pela EMPRESA RECUPERADA X, todo e qualquer

sócio, mediante o acompanhamento do coordenador, deverá exercer funções diversas das suas rotinas em seu setor de trabalho e, quando necessário, nos demais setores da empresa, neste caso, com o acompanhamento do coordenador da área, na qual os seus serviços estiverem sendo prestados.

Parágrafo Quarto - Inexistindo trabalhos que possam ser prestados por determinados cooperados, estes poderão ser dispensados, provisoriamente, devendo aguardar nova convocação ou programação para retomada das atividades sem direito a retirada referente ao período de afastamento.

IV - Das penalidade por descumprimento das normas

Artigo 6º - O Conselho de Administração, no desempenho de suas atribuições, conferidas na forma do artigo 43, combinado com o art. 12, ambos do Estatuto Social, cuidará de garantir o fiel cumprimento deste Regimento Interno, do Estatuto Social e da legislação vigente.

Parágrafo Primeiro - A eliminação de sócios ocorrerá na forma do art. 12 do Estatuto Social, observado, no que couber, o disposto no presente artigo.

Parágrafo Segundo - Caso a falta cometida pelo cooperado seja de menor gravidade, que não acarrete a eliminação, poderá o Conselho de Administração determinar qualquer das seguintes penalidades, sem que esteja obrigado a observar a ordem de sua aplicação, a saber:

- a) advertência verbal;
- b) advertência por escrito;
- c) multa pecuniária;
- d) suspensão temporária das atividades, sem qualquer remuneração;
- e) Nos casos em que ocorrer faltas mais graves, o caso será levado para a Assembléia Geral a quem caberá decidir sobre outras punições a serem aplicadas.

Parágrafo Terceiro - A eliminação do cooperado dar-se-á quando constatada a prática de infração grave contra a lei, o Estatuto Social ou o presente Regimento Interno, como:

- a) não cumprir com as obrigações no setor de trabalho;
- b) desrespeitar as decisões tomadas em Assembléia Geral, como também aquelas deliberadas pelo Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- c) paralisar injustamente suas atividades, bem como causar a paralisação das atividades dos demais colegas, gerando prejuízos à cooperativa;
- d) atrasar constantemente o início de seu trabalho, sem justificativas comprovadas;
- e) faltar constantemente, sem qualquer justificativa;
- f) apresentar-se alcoolizado ou drogado para o trabalho;
- g) provocar intencionalmente danos aos equipamentos da cooperativa;
- h) cometer agressões verbais ou físicas contra sócios, clientes, outros trabalhadores, visitantes ou prestadores de serviços;
- i) passar informações confidenciais da cooperativa a terceiros.

Parágrafo Quarto - No caso de eliminação, se o cooperado vier a ingressar com o recurso contra a decisão adotada pelo Conselho de Administração, na forma do art. 12, parágrafo 4º do Estatuto Social, a Assembléia Geral funcionará da seguinte forma:

- a) será garantido amplo direito de defesa ao sócio acusado, mediante a apresentação dos fatos pelo Conselho de Administração, durante o tempo de quinze minutos e, em seguida, o mesmo tempo para o sócio acusado;
- b) após os esclarecimentos dos fatos, a assembléia será consultada se está esclarecida para votar. Se for necessário, poderão ser renovados novos esclarecimentos, da mesma forma da alínea anterior, após o que haverá obrigatoriamente a votação;

- c) A Assembléia Geral poderá estar verificando a gravidade dos fatos, decidir pela não eliminação do sócio-cooperado, estabelecendo uma penalidade mais leve, mantendo-o em seu quadro social.

Parágrafo Quinto - Caso a Assembléia Geral, após apreciar o recurso, decida pela manutenção do sócio nos quadros da EMPRESA RECUPERADA X, sem qualquer penalidade, o mesmo retornará às suas funções, sem quaisquer descontos nas retiradas.

Parágrafo Sexto - Em caso de faltas injustificadas do cooperado, será descontado do descanso anual na proporção de um dia para cada três faltas.

Parágrafo Sétimo - Tendo em vista a necessidade de a cooperativa atender aos contratos com os clientes, cujo descumprimento acarreta multas e prejuízos e cujas perdas afetam a todos os sócios, fica ajustado que, em caso de faltas ou atrasos, desde que injustificados, será descontado o valor equivalente ao período que tenha faltado ao trabalho.

Parágrafo Oitavo - Uma vez ocorrendo faltas injustificadas, ou se o cooperado injustificadamente não atender à convocação para trabalhar nos fins de semana e ou feriados (art. 3º, § 6º), serão aplicadas a ele, as penalidades conforme parágrafo segundo deste artigo.

Parágrafo Nono - Em caso de faltas a duas assembleias consecutivas, ou a três alternadas, durante o exercício contábil sem justificativa, por escrito, o sócio será punido, inicialmente, com advertência escrita e, havendo reincidência, será suspenso por um dia de trabalho com o respectivo desconto.

Parágrafo Décimo - Todas as faltas cometidas, incluindo as suspensões de trabalho, e atrasos injustificados, ocorridos durante o exercício contábil, deverão ser descontados, proporcionalmente, das sobras apuradas, quando da realização da Assembléia Geral Ordinária.

Artigo 7º - A falta cometida e a penalidade aplicada deverão ser anotadas em livro próprio, devendo serem consideradas para efeito de avaliações futuras em relação ao comportamento do cooperado.

V - Da integralização de capital

Artigo 8º - Conforme o disposto no artigo 64, Parágrafo Único do Estatuto Social, fica a Cooperativa obrigada a descontar, mensalmente, no mínimo, 10% (dez por cento) e no máximo 20% (vinte por cento) das retiradas, de acordo com a opção de cada cooperado, até que o montante do capital do sócio alcance o maior valor de capital individualmente integralizado.

VI - Da Exclusão de Cooperados

Artigo 9º - Uma vez desatendido os requisitos estatutários e regimentais para a permanência do sócio na EMPRESA RECUPERADA X, será ele excluído ou eliminado dos seus quadros, dependendo do caso.

VII - Da Demissão dos Cooperados

Artigo 10º - Todo sócio tem o direito a demitir-se da EMPRESA RECUPERADA X a qualquer momento, independentemente de prévia aceitação do Conselho de Administração.

VIII - Do Recebimento das Quotas após o Desligamento do Cooperado

Artigo 11º - Observado o disposto no Estatuto Social, todo sócio que se desligar, for excluído ou eliminado da cooperativa, fará jus ao recebimento das quotas integralizadas em seu nome, desde que as mesmas não tenham sido utilizadas para cobrir eventuais despesas ou prejuízos.

Parágrafo Único - O sócio cooperado que tenha sido excluído, eliminado ou se desligado, fará jus às sobras do exercício social em curso, proporcionalmente ao período em que

efetivamente tenha prestado seus serviços em proveito da cooperativa, descontadas as faltas consideradas não justificadas para esse fim.

IX - Dos afastamentos dos Cooperados

Artigo 12º - Ficam justificados, desde que comprovados pelo sócio, os seguintes afastamentos:

- a) por ordem médica;
- b) por invalidez
- c) por acidente de trabalho;
- d) Por morte;
- e) por acidente de trajeto, considerando-se o tempo despendido de, casa ao trabalho e, do trabalho a casa do cooperado.

Parágrafo Primeiro - Nos casos das alíneas a, b,c e e, a EMPRESA RECUPERADA X compromete-se a pagar tão somente os primeiros 15 (quinze) dias de afastamento, sendo que, após isto, o mesmo passará a receber exclusivamente da Previdência Social.

Parágrafo Segundo - No caso da alínea d do presente artigo, não haverá qualquer pagamento pela EMPRESA RECUPERADA X ao sócio, a não ser na forma do artigo 11º do presente Regimento Interno.

Parágrafo Terceiro - As faltas ao trabalho por motivo de saúde deverão ser atestadas pelo médico conveniado ou, extraordinariamente, por médico particular.

Parágrafo Quarto - Não são justificadas, para efeito de recebimento de retiradas, os afastamentos ou saídas para acompanhamento médico e as saídas particulares.

Artigo 13º - O cooperado que precisar se afastar da cooperativa por tempo determinado de no máximo 30 (trinta) dias, deverá encaminhar a sua solicitação, por escrito ao Conselho de Administração a quem caberá decidir.

Parágrafo Primeiro - Caso o afastamento de que trata este artigo ocorra por período superior a 30 (trinta) dias, o retorno do cooperado somente será aceito desde que aprovado pela maioria dos sócios em assembléia.

Parágrafo Segundo - Durante o período de afastamento, o cooperado não terá direito a retirada correspondente.

Parágrafo Terceiro - Se o cooperado tiver adquirido o direito ao descanso anual, deverá utilizar este período para o afastamento, recebendo o que for devido para tanto.

Artigo 14º - A EMPRESA RECUPERADA X pagará aos sócios os seguintes afastamentos:

- a) para registro de nascimento de filhos, tendo como base 05 (cinco) dias de descanso consecutivos;
- b) para a mãe, por motivo de nascimento do filho, o período correspondente a 04 (quatro) meses de trabalho;
- c) para casamento do cooperado, tendo como base o período de afastamento de 03 (três) dias úteis;
- d) pôr motivo de falecimento de parentes do cooperado (filhos, cônjuge, ascendentes, sogro ou sogra e irmãos), ou pessoa que viva sob dependência econômica reconhecida pela Previdência Social, tendo como base o período de afastamento de 03 (três) dias consecutivos.

Parágrafo Único - Caso o cooperado necessite de mais dias de afastamento, além dos limites de base apontados no presente artigo, será dispensado ao sócio o tratamento de que trata o artigo 13º do presente Regimento Interno.

X - Dos Contratos de Prestação de Serviços

Artigo 15º - O Conselho de Administração fica autorizado a aceitar propostas de pessoas físicas e/ou jurídicas para prestação de serviços no âmbito da cooperativa, devendo, para tanto, obedecer ao Estatuto Social, ao presente Regimento Interno e se acautelar de todas as medidas necessárias para garantir o adimplemento do contrato com o cliente e o respectivo recebimento pelos trabalhos prestados, dentro dos prazos fixados.

Parágrafo Primeiro - Os prestadores de serviços interessados deverão encaminhar carta proposta ao presidente da EMPRESA RECUPERADA X, acompanhada dos seguintes documentos:

- a) CPF ou CGC;
- b) proposta detalhada, por escrito, incluindo o objeto, a forma de prestação do serviço, os prazos para pagamento e outros aspectos essenciais;
- c) a forma de garantia concedida pelos trabalhos realizados;

Parágrafo Segundo - É vedado a todo e qualquer cliente, o acesso aos setores de produção, administração e vendas, devendo o mesmo ser atendido em sala previamente determinada. A visita às dependências da cooperativa somente será permitida se acompanhada por uma pessoa da área comercial e/ou pessoa indicada pelo Conselho de Administração.

XI - Dos Compromissos Assumidos com Terceiros

Artigo 16º - Os compromissos contraídos pelo Conselho de Administração com terceiros, em nome da EMPRESA RECUPERADA X, são de responsabilidade de todos os sócios quotistas, mesmo que tenha sido, desligado, eliminados ou excluídos, até quando aprovadas as contas do exercício em que se deu o desligamento.

Parágrafo Único - Nos casos em que o cooperado tenha sido excluído, eliminado ou se desligado, sua responsabilidade será proporcionalmente ao período em que efetivamente tenha prestado seus serviços em proveito da cooperativa.

XII - Dos órgãos auxiliares

Artigo 17º - Caso seja necessário, o Conselho de Administração poderá propor a criação de órgãos auxiliares composto de 03 (três) sócios, para acompanhar o bom andamento dos trabalhos da EMPRESA RECUPERADA X, assim constituídos:

- a) educação e treinamento;
- b) qualidade total e produtividade.

Parágrafo Primeiro - O Conselho de Administração poderá contar com a colaboração dos coordenadores de área, cujas atribuições são a de coordenar os trabalhos e de zelar pelo fiel cumprimento do presente Regimento Interno, do Estatuto Social, das decisões do Conselho de Administração e da Assembléia Geral.

Parágrafo Segundo - A liderança, segundo as atribuições preceituadas no parágrafo anterior, não caracteriza subordinação empregatícia, uma vez que os fins almejados são as decisões coletivas adotadas pelas as quais todos os sócios têm a obrigação de participar ativamente e de cumprir.

Parágrafo Terceiro - Poderão ser formadas comissões auxiliares para tratarem de assuntos específicos, as quais deverão apresentar relatório sucinto de suas conclusões ao Conselho de Administração.

XIII - Da Contratação Extraordinária de Empregados

Artigo 18º - O Conselho de Administração poderá contratar extraordinariamente, em nome da EMPRESA RECUPERADA X, empregados em regime de contrato de trabalho por prazo determinado ou indeterminado, devendo os mesmo, trabalharem dentro do programa estabelecido, observados rigorosamente os seguintes critérios:

- a) para funções de apoio às atividades principais da EMPRESA RECUPERADA X, desde que não seja possível preencher a vaga com um sócio cooperado;
- b) para as atividades principais, desde que seja em caráter extraordinário, por tempo determinado, para cumprimento de contratos especiais firmados pela EMPRESA RECUPERADA X.

XIV - Da Admissão de Novos Sócios

Artigo 19º - A admissão de novos sócios, está condicionada a prévia aprovação em assembleia, a qual deverá indicar os motivos, quantidades e os cargos a serem preenchidos com as novas admissões.

Parágrafo Primeiro - Os candidatos aos cargos disponíveis deverão preencher formulário próprio elaborado pelo Conselho de Administração, sendo exigíveis as seguintes informações:

- a) nome, nacionalidade, estado civil, profissão, idade, domicílio;
- b) qualificação técnica; diplomas e certificados de especialização;
- c) experiência na área exigida.

Parágrafo Segundo - Para efeito de registro do cooperado, são necessários os seguintes documentos:

- a) carteira de identidade;
- b) certidão de casamento se houver;
- c) CPF;
- d) certidão de nascimento dos filhos se houver;
- e) duas fotos 3 x 4;
- h) atestado de antecedentes criminais.

XV - Da Formação de Fundos Específicos

Artigo 20º - A cooperativa poderá, mediante aprovação em assembleia, pela maioria dos sócios matriculados, fixar descontos nas retiradas mensais, cujos recursos serão destinados à realização de benefícios aos cooperados em geral.

XVI - Das Assembleias Gerais e Reuniões

Artigo 21º - É obrigatória a participação dos cooperados nas assembleias gerais.

Parágrafo Único - As assembleias gerais extraordinárias realizar-se-ão pelo menos uma vez por mês, em dia e horário a ser determinado pelo Conselho de Administração, devendo ocorrer, preferencialmente, fora do horário normal dos trabalhos da EMPRESA RECUPERADA X, devendo ser respeitados os pontos que constam já predeterminados da ordem do dia.

Artigo 22º - As reuniões do Conselho de Administração e dos coordenadores de área deverão ocorrer sempre que necessário.

Artigo 23º - As reuniões do Conselho Fiscal poderão ocorrer sempre que for necessário, sendo que aquela para a aprovação de contas deve ocorrer de acordo com as normas dispostas no Estatuto Social.

XVII - Do Descanso Anual

Artigo 24º - Após 12 (doze) meses de trabalho para a EMPRESA RECUPERADA X, é permitido a cada cooperado ausentar-se do trabalho para descanso, pelo período de 30 (trinta) dias corridos, remunerados pela cooperativa.

Parágrafo Primeiro - O Conselho de Administração, após consultar o coordenador do setor, designará o período de descanso do cooperado.

Parágrafo Segundo - O valor da retirada referente ao descanso anual terá como base 220 (duzentos e vinte) horas, não sendo permitido o pagamento adiantado dos valores referentes ao descanso, para que o mesmo coincida com o pagamento dos demais cooperados.

Parágrafo Terceiro – Caso seja constatada a necessidade imperiosa da prestação de serviço do cooperado, será ele convidado para retornar ao trabalho.

Parágrafo Quarto – Nos casos de que trata o parágrafo anterior, caberá à Cooperativa designar outro período em que o trabalhador poderá afastar-se do trabalho para descanso, pelo tempo que restar.

XIX - Da Qualificação Profissional dos Cooperados e Colaboradores

Artigo 25º - O aprimoramento técnico e a melhoria da qualificação dos cooperados e colaboradores, para efeito de reconhecimento pela EMPRESA RECUPERADA X, dependerá do esforço próprio do sócio, da indicação do coordenador de área e da avaliação pelo Conselho Administrativo.

XX - Da Evolução Profissional dos Cooperados

Artigo 26º - O coordenador da área deve solicitar alteração de função do cooperado ou colaborador, mediante a sua concordância, para outra de maior qualificação.

Parágrafo Único - Cabe ao conselho de administração avaliar a solicitação do coordenador de área, podendo determinar novas providências antes de decidir.

XXI - Dos Benefícios Assumidos pela Empresa Recuperada X

Artigo 27º - A cooperativa deverá manter os seguintes benefícios, como forma de viabilizar a prestação de serviços pelos seus cooperados.

- a) INSS;
- b) vale transporte de sua residência / trabalho / residência;
- c) refeição;
- d) convênio médico;
- f) seguro de vida.

XXII - Dos Coordenadores de Área

Artigo 28º - A Cooperativa deverá escolher entre seus membros os coordenadores de área, a quem caberão, dentre outras, as tarefas de zelar pelo cumprimento das decisões das assembleias e do Conselho de Administração e atuar como elo de ligação entre os cooperados de sua área e o Conselho de administração, no dia a dia, facilitando, portanto, a atuação do referido Conselho.

XXIII- Das Alterações do Regimento Interno

Artigo 29º - Salvo dispositivo especial, o presente Regimento Interno somente pode ser alterado, através de Assembleia Geral, especificamente convocada para este fim, devendo as propostas, para serem aprovadas, contarem no mínimo com 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um) dos sócios matriculados na EMPRESA RECUPERADA X.

XXV - Da Aprovação e Publicidade do Regimento Interno

Artigo 30º - O presente Regimento Interno deverá ser aprovado por mais de 50% dos sócios matriculados, sendo obrigatória a assinatura de todos.

Artigo 31º - O Conselho de Administração compromete-se a dar o máximo de publicidade aos termos do presente Regimento Interno e do Estatuto Social, devendo para tanto tomar as seguintes providências:

a) colocar cópias em quadros de aviso;

b) manter disponíveis para consulta de qualquer cooperado cópias na Secretaria Geral;

Os sócios cooperados, neste ato, declaram que participaram da elaboração, das alterações e aprovação do presente Regimento Interno, estando cientes e de pleno acordo com os seus termos e comprometem-se a dar-lhe fiel cumprimento, como resultado da vontade coletiva de todos os sócios da Cooperativa.

Salto, 09 de Outubro de 2007.