

**EGEU GÓMEZ ESTEVES**

**SÓCIO, TRABALHADOR, PESSOA:  
NEGOCIAÇÕES DE ENTENDIMENTOS NA CONSTRUÇÃO COTIDIANA  
DA AUTOGESTÃO DE UMA COOPERATIVA INDUSTRIAL**

*Dissertação apresentada ao Instituto de  
Psicologia da Universidade de São Paulo,  
como parte dos requisitos para obtenção  
do título de Mestre em Psicologia*

**São Paulo**

**2004**

**EGEU GÓMEZ ESTEVES**

**SÓCIO, TRABALHADOR, PESSOA:  
NEGOCIAÇÕES DE ENTENDIMENTOS NA CONSTRUÇÃO COTIDIANA  
DA AUTOGESTÃO DE UMA COOPERATIVA INDUSTRIAL**

*Dissertação apresentada ao Instituto de  
Psicologia da Universidade de São Paulo,  
como parte dos requisitos para obtenção  
do título de Mestre em Psicologia*

**Área de concentração:** Psicologia Social

**Orientadora:** Profa. Dra. Leny Sato

**São Paulo**

**2004**

**Ficha Catalográfica preparada pelo Serviço de Biblioteca  
e Documentação do Instituto de Psicologia da USP**

Esteves, E.G.

Sócio, trabalhador, pessoa: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial./ Egeu Gómez Esteves. – São Paulo: s.n., 2004. – 177p.

Dissertação (mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho.

Orientadora: Leny Sato.

1. Trabalho      2. Negociação      3. Conflito      4. Autogestão  
5. Cooperativismo      6. Psicologia Social      7. Economia Social      I. Título.

**SÓCIO, TRABALHADOR, PESSOA:**  
**NEGOCIAÇÕES DE ENTENDIMENTOS NA CONSTRUÇÃO COTIDIANA**  
**DA AUTOGESTÃO DE UMA COOPERATIVA INDUSTRIAL**

**EGEU GÓMEZ ESTEVES**

**BANCA EXAMINADORA**

---

(nome e assinatura)

---

(nome e assinatura)

---

(nome e assinatura)

Dissertação defendida e aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

As reivindicações tiveram menos peso para levar a ocupação das fábricas durante as greves do que a necessidade de se sentirem, ao menos uma vez, em casa dentro delas. (...) Os operários só se sentirão realmente em suas casas, em seu país, membros responsáveis pelo país, quando se sentirem em casa na fábrica, enquanto trabalham. (p. 166)

(...)

A fábrica deveria ser um lugar de alegria, um lugar onde, mesmo que fosse inevitável que o corpo e a alma sofressem, também a alma pudesse, no entanto, gozar de alegrias, alimentar-se de alegrias. (p.168)

(...)

Muitos males que surgiram das fábricas, é preciso corrigi-los nas fábricas. É difícil, talvez não seja impossível. (p.175)

**Simone Weil,**

Experiência da vida de fábrica.

Marselha, 1941-1942

*A*

***Cris Andrada***

*que compartilha as inquietudes  
de aluno e de pesquisador,  
as ansiedades e as preocupações  
cotidianas de trabalhador  
e o sonho, a cada dia refeito,  
da construção de nossas  
vidas*

*A Mariluz e ao Anibal,  
com que tomei gosto pelos outros,  
pela vida, pelos lugares,  
pelo estudo e pelo trabalho.  
E que agora me incentivam  
em meus projetos.  
Amo vocês.*

## Agradeço

A todos os cooperados da UNIWIDIA pela receptividade com que me abriram as portas da cooperativa e me receberam em seu cotidiano, que é parte de suas vidas. Agradeço àqueles com quem conversei nas visitas à fábrica pela franqueza com que me falaram sobre as virtudes e as mazelas da cooperativa. Em particular, agradeço aos cooperados Alexandre, Aziel, Daniel, Eucélia, Paulo e Waldir, pelas entrevistas fundamentais a esta pesquisa.

À Professora Leny Sato, pela dedicação em minha orientação desde a graduação, e principalmente, pelo respeito e admiração que nutre por todos seus alunos, aos quais brinda a possibilidade da aprendizagem de uma *arte de pensar*.

Ao Enedino Pereira, pois quando procurei a UNISOL, em meados de 2001, ele me indicou a UNIWIDIA e me apresentou ao Aziel, possibilitando esta pesquisa.

À Professora Sylvia Leser de Mello e ao Professor Paul Singer, pelo conhecimento, generosidade e sensibilidade destas duas pessoas, que demonstraram que é possível juntar em um mesmo estudo, áreas aparentemente tão distintas como a Psicologia Social e a Economia. Agora sei que possuem muitas pontes.

Às mulheres da ItaCooperArte, com quem mantive a primeira experiência como formador em cooperativismo, e que me ensinaram muito sobre a condição feminina. Devo a elas mais do que podem supor.

À Cris Andrada, pelos dias da dedicação ao meu lado na revisão deste texto e pelo diálogo entusiasmado e criativo que mantemos desde que nos conhecemos.

Ao José, à Joanne, à Alice e à Regiane, que inesperadamente se *ofereceram* para fazer o *Abstract*. Apenas os amigos conseguem se antecipar às necessidades dos amigos.

À ITCP/USP, por onde entrei na Economia Solidária e onde mantive importantes ações e reflexões coletivas que me formaram e me prepararam para outros vãos.

Aos companheiros da ADS e da CUT, por terem me possibilitado conhecer o Brasil, pela convivência cotidiana tão rica, e pela paciência e compreensão nos momentos finais da pesquisa.

Aos amigos cooperados da Verso, que seguirão me ensinando o que é ser cooperado enquanto continuarmos construindo a nossa cooperativa de psicologia.

Aos companheiros cooperados da Plural Cooperativa, que me receberam abertamente como um cooperado entre eles, e que me possibilitaram muitas descobertas de outras paisagens e outros povos.

À Nalva e à Cecília, secretárias do PST, que sempre estão presentes, mesmo quando não sabemos que não sabemos algo que deveríamos saber. Elas são ótimas!

À Universidade de São Paulo, que abre um universo de possibilidades àqueles que lá estão, que certamente deveriam ser muitos mais.

À CAPES, pela bolsa de estudos que também viabilizou a realização desta pesquisa.

À população que financia a USP, a CAPES e dezenas de outras instituições públicas imprescindíveis para que existam pesquisas e pesquisadores.

Aos meus familiares mais próximos, com quem aprendi a me reconhecer como sou. Em especial às avós, Lilia Gomez e Beatriz Esteves, e ao meu querido irmão Leon.

À forte memória de Domingos Esteves, com quem aprendi o que é trabalho.

E à sempre presente memória de Odila Gomez, que tão pouco conheci e tanto me marcou, pois é através dela que mantenho um *religamento* com meus familiares e com a história de minha família.



## SUMÁRIO

|  |      |
|--|------|
| LISTA DE FIGURAS.....  | vii  |
| RESUMO.....  | viii |
| ABSTRACT.....  | ix   |
| <br>   |      |
| <i>CAPÍTULO 1. INDAGAÇÕES E CONSIDERAÇÕES SOBRE A AUTOGESTÃO</i> .....       | 1    |
| 1.1. Desemprego, desassalariamento e precarização do trabalho .....          | 4    |
| 1.2. Reinvenção do cooperativismo e do trabalho associado no Brasil .....    | 7    |
| 1.3. Do cooperativismo à autogestão de cooperativas industriais.....         | 11   |
| 1.4. Caracterizando o processo organizativo autogestionário.....             | 20   |
| <br>   |      |
| <i>CAPÍTULO 2. A FÁBRICA E A COOPERATIVA</i> .....                           | 26   |
| 2.1. Localização: Vila Carlina, Mauá, São Paulo, Brasil.....                 | 29   |
| 2.2. Instalações: base material de relações sociais.....                     | 30   |
| 2.3. Processos produtivos: do pó à ferramenta.....                           | 33   |
| 2.4. Atividades-meio: escritório e manutenção.....                           | 38   |
| 2.5. Estrutura formal de decisão: assembléias, reuniões e conselhos .....    | 40   |
| 2.6. O quadro-social: aspectos gerais dos sócios-trabalhadores .....         | 43   |
| 2.7. Inserção institucional: o sindicato e a UNISOL.....                     | 45   |
| 2.8. Inserção comercial: fornecedores, clientes e concorrentes .....         | 47   |
| 2.9. Impostos e encargos: contribuindo com o Estado.....                     | 48   |
| <br>   |      |
| <i>CAPÍTULO 3. O PERCURSO DOS COOPERADOS</i> .....                           | 50   |
| 3.1. Concordatas: o início do fim da CERVIN .....                            | 52   |
| 3.2. Cogestão: nem CERVIN, nem UNIWIWIDIA.....                               | 53   |
| 3.3. Falência: expulsão da fábrica e 55 dias de fórum .....                  | 55   |
| 3.4. Retorno: aluguel da massa falida e apoio do Sindicato .....             | 57   |
| 3.5. Retomada: credibilidade com clientes e crédito com fornecedores .....   | 58   |
| 3.6. Reconquistas: remuneração e benefícios .....                            | 62   |
| 3.7. O caso do refeitório: novas negociações, novas conquistas.....          | 65   |
| 3.8. Expectativa de futuro: a decisão pela participação no leilão .....      | 68   |
| <br>   |      |
| <i>CAPÍTULO 4. O TRABALHO NA COOPERATIVA</i> .....                           | 78   |
| 4.1. Dificuldades, limites e ambivalência na atuação dos coordenadores ..... | 80   |
| 4.2. Liberdade, mobilidade e controle no trabalho .....                      | 85   |
| 4.3. Vigilância recíproca e desentendimentos entre cooperados.....           | 88   |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 4.4.   | Controle, proximidade e comunicação no trabalho .....                           | 93  |
| 4.5.   | Preocupação e responsabilidade pelo faturamento .....                           | 96  |
| 4.6.   | Posições e conflitos no cotidiano de trabalho .....                             | 99  |
| <br><i>CAPÍTULO 5. AS NEGOCIAÇÕES ENTRE OS COOPERADOS</i> .....              |   | 104 |
| 5.1.   | Preocupações com o futuro do Conselho de Administração .....                    | 106 |
| 5.2.   | Estabelecendo limites para a atuação do Conselho Fiscal .....                   | 109 |
| 5.3.   | Encontros e desencontros nas Assembléias .....                                  | 111 |
| 5.4.   | As decisões da cooperativa no dia-a-dia entre as Assembléias .....              | 115 |
| 5.5.   | Atritos e negociações entre conselheiros e cooperados .....                     | 118 |
| 5.6.   | Os conflitos que “sobram para Conselho de Administração” .....                  | 121 |
| 5.7.   | Os diversos <i>lados</i> nas negociações .....                                  | 123 |
| <br><i>CAPÍTULO 6. INTERESSES E ENTENDIMENTOS DOS COOPERADOS</i> .....       |   | 127 |
| 6.1.   | Política de remuneração .....   | 128 |
| 6.2.   | Avaliação e reconhecimento do trabalho .....                                    | 131 |
| 6.3.   | Contratação de terceiros .....  | 136 |
| 6.4.   | Entrada de novos cooperados .....   | 139 |
| 6.5.   | O uso do FATES para formação e capacitação .....                                | 142 |
| 6.6.   | Transparência e segurança de ter trabalho .....                                 | 145 |
| 6.7.   | Distribuição e reinvestimento das sobras .....                                  | 148 |
| 6.8.   | Patrimônio e quotas-partes .....  | 154 |
| <br><i>CAPÍTULO 7. SOBRE O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE ENTENDIMENTOS</i> ..... |   | 157 |
| 7.1.   | A cooperativa como processo e como situação social .....                        | 158 |
| 7.2.   | O território compartilhado da comunicação e do pensamento .....                 | 159 |
| 7.3.   | O ponto de encontro entre “a cooperativa” e “o cooperado” .....                 | 162 |
| 7.4.   | A produção de entendimentos no cotidiano dos cooperados .....                   | 163 |
| 7.5.   | As regras de funcionamento “da cooperativa” .....                               | 164 |
| 7.6.   | Algumas características psicossociais dos cooperados .....                      | 165 |
| 7.7.   | <i>Alternância de posições</i> como uma condição simbólica dos cooperados ..... | 167 |
| <br><i>CAPÍTULO 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</i> .....                            |   | 171 |
| <br>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   |   | 174 |

**LISTA DE FIGURAS**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Figura 1: Tipos de Cooperativas.....</b>   | <b>13</b>  |
| <b>Figura 2: Processo Organizativo.....</b>   | <b>21</b>  |
| <b>Figura 3: Processo Organizativo SÓCIO-TÉCNICO .....</b>                                  | <b>23</b>  |
| <b>Figura 4: Mapa da Grande São Paulo com indicação de Mauá.....</b>                        | <b>29</b>  |
| <b>Figura 5: Planta baixa, esquemática, das instalações.....</b>                            | <b>31</b>  |
| <b>Figura 6: Fluxograma esquemático dos processos produtivos.....</b>                       | <b>34</b>  |
| <b>Figura 7: Peças de diversos tipos .....</b>  | <b>36</b>  |
| <b>Figura 8: Organograma .....</b>  | <b>42</b>  |
| <b>Figura 9: Gráfico das faixas etárias dos cooperados.....</b>                             | <b>44</b>  |
| <b>Figura 10: Gráfico dos cooperados por área de atividade .....</b>                        | <b>44</b>  |
| <b>Figura 11: Coordenadores nas intersecções entre “administração” e “setores”.....</b>     | <b>82</b>  |
| <b>Figura 12: Conseqüências da vigilância recíproca.....</b>                                | <b>91</b>  |
| <b>Figura 13: Antecipação no processo produtivo, para além do <i>just-in-time</i> .....</b> | <b>94</b>  |
| <b>Figura 14: Conflitos entre instâncias da cooperativa .....</b>                           | <b>103</b> |
| <b>Figura 15: Instâncias formais de decisão .....</b>                                       | <b>116</b> |
| <b>Figura 16: Justificativa para a contratação de terceirizados.....</b>                    | <b>137</b> |

## RESUMO

ESTEVEVES, Egeu Gómez. *Sócio, trabalhador, pessoa: negociações de entendimentos na construção cotidiana da autogestão de uma cooperativa industrial*. São Paulo, 2004. 177p. Dissertação (Mestrado) Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.

A pesquisa visa compreender como os cooperados da UNIWIDIA – Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Ferramentas de Metal Duro – negociam interesses e entendimentos no processo cotidiano de construção da autogestão de sua cooperativa. No trabalho de campo foi realizada observação etnográfica do cotidiano de trabalho na cooperativa, bem como realizadas entrevistas com seis cooperados. Os resultados apresentam: a cooperativa, o histórico da cooperativa, o cotidiano de trabalho, os interesses em disputa e os processos formais e informais de negociação. O estudo identifica que os cooperados formularam ao menos três importantes regras sobre seu funcionamento coletivo: “*todos são iguais*”; “*todos são responsáveis*” e “*todos estão no mesmo barco*”. Tais regras são utilizadas pelos cooperados para manter a simetria de poder na cooperativa, cobrar atitudes uns dos outros e manter a coesão do grupo. A cada regra enunciada corresponde uma característica psicossocial destes cooperados: eles se preocupam com a cooperativa; controlam os demais cooperados e se sentem membros da cooperativa. A pesquisa conclui que os cooperados alternam posições e interesses, ora se posicionam como sócios favoráveis “*à cooperativa*”, ora como trabalhadores em prol “*dos cooperados*” e ora como pessoas em busca “*de uma vida melhor*”. Entretanto, conclui também que os cooperados desejam e trabalham para que estes interesses coincidam.

Palavras Chave:

1.Trabalho 2.Negociação 3.Conflito 4.Autogestão 5.Cooperativismo 6.Psicologia Social 7.Economia Social

## ABSTRACT

ESTEVEVES, Egeu Gómez. *Partner, worker, individual: bargaining in the everyday self-management of an industrial cooperative*. São Paulo, 2004, 177p. M.A. Thesis, Psychology Institute, USP.

This project tries to understand how the workers affiliated with UNIWIDIA - the cast and die workers cooperative - bargain in the every day process of the self-management of their cooperative. We have done the ethnographic observation of the day to day working of the cooperative and we have also interviewed six workers who were members of the cooperative. The results are: the cooperative, the work day of the members, the goals fought over and the formal and informal bargaining processes. This project concludes that the cooperative members drew up at least three important rules about their collective functioning: “everybody is equal”, “everybody is responsible”, and “everybody is in the same boat”. These rules are used by the members to maintain a certain symmetry of power in the cooperative, to demand correct attitudes from each other and to maintain group cohesion. Each one of the rules corresponds to a psychosocial characteristic of the members: they are concerned about the cooperative, they control the other members, and they feel that they belong to the cooperative. We conclude that the members of the cooperative oscillate between their positions and interests: sometimes they are members “in favor of the cooperative”, sometimes they are workers “in favor of the members of the cooperative”, and sometimes they are “workers looking for a better life”. We conclude too that the members of the cooperative desire and strive for the coincidence of these three interests.

Keywords:

1. Work
2. Bargaining
3. Conflict
4. Self-management
5. Co-operatives
6. Social psychology.
7. Social economics

## ***CAPÍTULO 1. INDAGAÇÕES E CONSIDERAÇÕES SOBRE A AUTOGESTÃO***

Esta pesquisa resulta de indagações, logo adiante apresentadas, advindas de minha inserção profissional e acadêmica em atividades de formação e assessoria a trabalhadores de cooperativas e associações do nascente campo da Economia Solidária, bem como de minha vivência pessoal como cooperado.

Esta inserção começou nos dois últimos anos de minha graduação em Psicologia pelo IP-USP<sup>1</sup>. De início ela se deu junto à ITCP/USP, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, instituição à qual estive vinculado, no período de maio de 1999 a maio de 2000, na condição de formador em cooperativismo. Ali, como membro de um dos GEPEM's (Grupo de Ensino, Pesquisa e Extensão Multidisciplinar), acompanhei e participei neste período da formação em cooperativismo e incubação de um grupo de mulheres artesãs, mais tarde denominado ItaCooperArte. E com elas, pude viver a primeira grande experiência de contato com o fenômeno da autogestão, um marco muito significativo nesta trajetória. Nesta época também, tive a oportunidade de conviver com professores, funcionários, pesquisadores e estudantes da USP, de diversas áreas, em um ambiente aberto à palavra e favorável ao estudo e à reflexão sobre o cooperativismo.

Outra parte importante desta inserção profissional é o trabalho desenvolvido desde maio de 2000 na Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), órgão da Central Única dos Trabalhadores (CUT) para o fomento e apoio a empreendimentos autogestionários. Em função de minha experiência na ITCP, primeiramente fui responsável pela coordenação nacional das atividades de formação em Economia Solidária da Rede de Formação da CUT, como assessor da Secretaria Nacional de Formação desta Central. De setembro de 2002 em diante, já diretamente vinculado à ADS, assumi a elaboração e coordenação de projetos voltados à constituição,

---

<sup>1</sup> Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

inserção comercial e fortalecimento de cooperativas autogestionárias (rurais e urbanas), trabalho que possibilitou, até o momento, o conhecimento, ainda que parcial, da realidade do cooperativismo e do associativismo em treze estados brasileiros.

Finalmente, minha participação, desde 2000, como cooperado e sócio-fundador da *VERSO Cooperativa de Psicologia*, foi fundamental para a compreensão “na pele” dos problemas, contradições e possibilidades que os sócios-trabalhadores de uma cooperativa autogestionária enfrentam em seu cotidiano de trabalho. Esta vivência da condição de cooperado ajudou, portanto, na delimitação de minhas indagações acerca das condições psicossociais do processo organizativo autogestionário e da condição de sócio-trabalhador.

Ocupado com a apropriação de fato, e não somente de direito, das cooperativas e associações pelos seus sócios – que são também seus trabalhadores – busquei na psicologia social subsídios que orientassem possíveis respostas a tais indagações, fazendo o mesmo com outras áreas do conhecimento que, quando reunidas, ajudaram a conformar o campo teórico dos *processos organizativos*, neste caso voltado à compreensão da *autogestão em ação*<sup>2</sup>.

Na psicologia social, a opção pela noção de *processo organizativo*, delineada por SPINK (1996), deve-se à afirmação de que é na interação social cotidiana que são negociados, discursivamente, os diversos interesses humanos. E mais, ainda que tais negociações sejam mediadas por aspectos técnicos e econômicos, muitas vezes alheios aos trabalhadores, delas resultam a constituição das diversas formas de organização e, dentre elas, a ampla variedade de empreendimentos econômicos.

Fundamentais também são as formulações de BAKHTIN (2002), no que se refere à função psicossocial da linguagem, em que a organização do *diálogo interior* (pensamento) ocorre simultaneamente à organização da realidade social, sendo um mutuamente determinante do outro.

Orientam e atravessam todo este trabalho as elaborações de SINGER (2002) a respeito da *Economia Solidária*, como um campo não apenas social e econômico,

---

<sup>2</sup> SATO & ESTEVES (2002) apresentam a *autogestão em ação* como um processo organizativo peculiar em que “as pessoas influenciam as decisões, tomam decisões, refletem sobre a sua realidade, socializam informações, emitem seus pontos de vista, debatem idéias, negociam, resolvem problemas, reavaliam decisões domadas em assembléias – enfim, se apropriam da gestão propriamente” (p. 6).

mas também do conhecimento. Tal campo aglutina e atualiza movimentos históricos e atuais importantes, como o *cooperativismo* (COLE, 1944), o *participacionismo* (MOTTA, 1987) e a *autogestão* (NASCIMENTO, 1999), além de parcelas da *agricultura familiar* e da *economia informal* (SINGER & SOUZA, 2000). Finalmente, estão presentes também às concepções da escola *sócio-técnica* acerca das escolhas organizacionais, compreendidas como resultantes da interação social no meio produtivo, a um só tempo social, técnico e econômico (BIAZZI, 1994).

O contato cotidiano com o fenômeno de organização e funcionamento de cooperativas autogestionárias e a participação, ainda nos tempos de ITCP, em uma pesquisa sobre o processo de constituição e organização da cooperativa de artesanato<sup>3</sup> citada, permitiu a proximidade necessária do fenômeno aqui estudado:

*Os interesses e entendimentos que são discursivamente negociados na dinâmica coletiva e cotidiana de construção da autogestão pelos cooperados de uma cooperativa industrial autogestionária.*

Esta proximidade com o fenômeno, bem como o estudo das áreas de conhecimento supracitadas, ajudaram a formular as seguintes indagações, em relação aos sócio-trabalhadores de cooperativas industriais autogestionárias, fundamentais para a estruturação dos objetivos desta pesquisa. São elas:

*Como entendem a cooperativa, o trabalho e a autogestão da cooperativa?*

*Como negociam interesses e entendimentos no cotidiano da cooperativa?*

*Como constroem a autogestão da cooperativa?*

---

<sup>3</sup> Pesquisa realizada em Itapevi (em 1999), cidade da Região Metropolitana de São Paulo, por um grupo de alunos quintanistas do Curso de Graduação em Psicologia da Universidade de São Paulo, orientada pela Prof<sup>ª</sup>. Dra. Leny Sato. Tratou principalmente do processo de constituição da ItaCooperArte, realizado através da incubação deste grupo pela ITCP-USP.



### 1.1. Desemprego, desassalariamento e precarização do trabalho

As indagações que orientaram a pesquisa, as cooperativas visitadas e a cooperativa pesquisada, são conseqüências de um fenômeno atual que não poderia deixar de ser abordado aqui: o incremento do desemprego nos anos noventa e o correlato ressurgimento do trabalho associado no Brasil.

Se o desemprego no Brasil é um fenômeno recente, que ganha vulto nos anos noventa<sup>4</sup>, é importante notar que também o emprego no Brasil é recente. Segundo MENDONÇA (1999), até a segunda guerra mundial, o Brasil não apresentava um *mercado de trabalho*<sup>5</sup> organizado. Ou seja, a sociedade brasileira não se organizava como uma sociedade salarial, em que a maioria dos trabalhadores possui um vínculo de trabalho assalariado, socialmente regulado através de leis e normas trabalhistas. Naquele momento ela se organizava em um padrão misto, com um pequeno número de trabalhadores assalariados, sobremaneira pelo poder público, e um grande número de trabalhadores familiares e autônomos que passavam por uma transição entre uma economia de subsistência e a consolidação de um *mercado de produtos*.

Tal percepção facilita a compreensão da presença atual de tamanha diversidade de tipos de vínculos de trabalho no Brasil. Podemos encontrar empreendimentos familiares nas áreas rurais<sup>6</sup> e urbanas (microempresas informais); formas de trabalho autônomo<sup>7</sup> (formal ou informal), principalmente na prestação de serviços; trabalho

---

<sup>4</sup> Segundo a PED - SEADE/DIEESE o percentual total de desempregados (desemprego aberto somado ao oculto pelo trabalho precário – o bico) atingiu 19,5% da PEA (população economicamente ativa) em 1999, contra 8,7% em 1989.

<sup>5</sup> Existem basicamente três tipos de mercado. O mais antigo é o *mercado de produtos* (ARENDR, 2000), para onde os produtores levam seus produtos para serem comercializados, de modo monetizado (mercado atual) ou não (escambo). O segundo é o *mercado de trabalho*, que surgiu com a primeira revolução industrial, e é caracterizado pela concorrência entre os trabalhadores ao venderem sua força de trabalho para as empresas (MARX, 1980). O terceiro é o *mercado financeiro*, no qual são comercializados títulos de diversos tipos (moedas, ações, dívidas etc.) e que teve grande impulso com a criação das bolsas de mercados futuros (SINGER, 2000).

<sup>6</sup> A pesquisa sobre o Desenvolvimento e Sindicalismo Rural no Brasil (Projeto CUT/CONTAG, 1998), demonstra quão atual e relevante é a agricultura familiar para o desenvolvimento rural brasileiro e, conseqüentemente, para a diminuição ou abolição da miséria rural no Brasil, ao promover distribuição de terra, riqueza, renda e crédito.

<sup>7</sup> O *trabalho autônomo* é aquele exercido por conta própria, com ou sem registro de autônomo, cujo vínculo com outras pessoas físicas ou jurídicas é apenas comercial, sem redundar em emprego informal (ex: jornalistas *free-lance*, faxineiras diaristas, digitadores, arquitetos, pedreiros etc.).

assalariado formal (ou emprego, segundo a CLT<sup>8</sup>) e informal (ilegal); e, em proporções menores, trabalho escravo (ilegal e residual) e trabalho associado<sup>9</sup>.

Foi a industrialização tardia do Brasil, pós - segunda guerra, que organizou um incipiente mercado de trabalho, fundamental para o intenso crescimento econômico dos anos sessenta, setenta e oitenta. Este incipiente mercado de trabalho reforçou o mercado consumidor interno e também criou as condições necessárias para o fortalecimento das associações e sindicatos de classe (de trabalhadores e de empregadores), como também de diversas entidades de defesa “dos consumidores”.

No início dos anos noventa, entretanto, com uma abertura comercial mal realizada, com a ausência de uma política industrial clara e estável e com os solavancos pelos quais passou a economia e a política brasileira, o crescimento e o fortalecimento de um mercado de trabalho regulamentado no Brasil começou a sofrer forte reversão. Segundo MATTOSO (1999), o crescimento das taxas de desemprego nos anos noventa não corresponde a um fenômeno de desocupação da população economicamente ativa, mas de desassalariamento desta:

Ao longo do século XX o Brasil ampliou consideravelmente a participação dos assalariados entre os trabalhadores ocupados. Na década de 1990 este processo é revertido, reduzindo-se a participação dos assalariados, sobretudo daqueles com carteira de trabalho assinada (p.17).

Este fenômeno de desassalariamento obrigou a um grande contingente de trabalhadores, antes empregados, a “*ganhar a vida*” não mais através da comercialização de sua *força-de-trabalho* em um *mercado de trabalho*, mas pela comercialização autônoma, e geralmente informal, dos produtos ou serviços que cada trabalhador tem a oferecer, como uma mercadoria no *mercado de produtos* (basta

---

<sup>8</sup> A CLT – Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto Lei nº 5.452 de 01/05/1943) define o vínculo de trabalho empregatício através da *personalidade* (do contratado), *habitualidade* (do trabalho), *subordinação* (do trabalhador ao empregador) e *onerosidade* (do trabalho para o empregador).

<sup>9</sup> HOLZMANN (2001) discorre acerca das diferenças entre o trabalho associado (coletivo) e o trabalho autônomo, visto que a legislação cooperativista brasileira (lei Nº 5.764-16/12/1971) define o trabalhador cooperado como autônomo prestador de serviços para a cooperativa: “Como trabalhador industrial complexo, não poderia prescindir do *trabalhador coletivo*, na acepção que lhe deu Marx, (MARX, 1972:273, v.I) requerendo, portanto, a atividade simultânea de um grupo de trabalhadores parciais, exercida no mesmo espaço, em estreita cooperação e complementaridade de tarefas. No caso das cooperativas, os operários parciais que formam o trabalhador coletivo não seriam autônomos no sentido de definirem livremente os métodos empregados e o ritmo a ser imprimido à atividade da qual resultaria um produto por eles mesmo concebido, exercida num tempo e num espaço também livremente estabelecido” (p. 34).

observar o incremento do número de trabalhadores no comércio informal de rua).<sup>10</sup> Este fenômeno também dificultou a entrada de novos trabalhadores, geralmente jovens, no mercado de trabalho formal.

Além do simples desassalariamento da população, outro fenômeno correlato também indicado por MATTOSO (1999), foi a precarização das relações de trabalho, através da substituição de contratos formais de assalariamento (emprego) por relações de *assalariamento sem carteira*.<sup>11</sup> Estas relações de trabalho ou são informais (e portanto ilegais), ou utilizam algum subterfúgio legal, como a contratação de “prestadores autônomos de serviços” e de falsas “cooperativas de trabalho”.

Esta precarização das relações de trabalho é considerada, por alguns setores políticos, como conseqüência dos altos custos de contratação formal da força de trabalho no Brasil. Como regra geral, os “custos” com contribuição previdenciária e benefícios sociais (como férias remuneradas, 13º salário, descanso semanal remunerado, FGTS<sup>12</sup> etc.) alcançavam, em 2003, aproximadamente o mesmo valor da remuneração nominal do trabalhador. Outros setores políticos, entretanto, consideram esta precarização decorrente da histórica, e quiçá intencional, incapacidade do Estado brasileiro em fiscalizar, autuar e multar os milhares de contraventores das relações trabalhistas.

Um efeito socialmente perverso desta precarização das relações de trabalho foi o surgimento, também nos anos noventa, de falsas cooperativas de trabalho, que se especializaram em concorrer com as empresas terceirizadoras de *mão-de-obra*. Tais cooperativas não vendem produtos ou serviços, vendem apenas o “serviço” (que poderia ser considerado ilegal) de alocar na empresa contratante, por um prazo determinado ou indeterminado, os trabalhadores (cooperados da cooperativa) que ela necessitar, por um custo muito inferior à contratação de empregados.

Nestas cooperativas, também designadas “*coopergatos*”, os cooperados que são alocados como trabalhadores nas empresas contratantes, são eles próprios os

---

<sup>10</sup> A participação dos trabalhadores por conta própria, no total de trabalhadores ocupados nas regiões metropolitanas brasileiras, aumentou de 17,7% em 1989, para 23,5% em 1999. Fonte PME/IBGE.

<sup>11</sup> A participação de assalariados sem carteira, no total de trabalhadores ocupados nas regiões metropolitanas brasileiras, aumentou de 18,4% em 1989, para 26,9% em 1999. Fonte PME/IBGE.

<sup>12</sup> FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. A contribuição para tal fundo, sob responsabilidade e ônus do empregador, corresponde a um salário por ano de serviço.

produtos que a cooperativa aluga (comercializa), recebendo pela intermediação destes produtos (trabalhadores) uma determinada taxa de administração pré-fixada, embutida no valor total da locação (remuneração do trabalhador).

## 1.2. Reinvenção do cooperativismo e do trabalho associado no Brasil

O surgimento do trabalho associado<sup>13</sup> no Brasil acompanhou o percurso histórico da reinvenção do associativismo e do cooperativismo no país (SINGER, 2002), processo que ocorreu inicialmente nas atividades rurais, durante os anos 80, seguida das atividades urbanas tradicionalmente autônomas e, em um terceiro momento, também das atividades urbanas assalariadas. Esta reinvenção do associativismo e do cooperativismo foi possibilitada pela Constituição de 1988, que garantiu a livre associação aos cidadãos natos e residentes no Brasil<sup>14</sup>.

Antes de 1988, a lei do cooperativismo (ainda em vigor) condicionava o funcionamento de cooperativas à aprovação do órgão de registro e regulação estadual<sup>15</sup>, as OCE's (Organização das Cooperativas do respectivo estado). Estas instituições geralmente impediam a constituição de cooperativas com um mesmo quadro e objeto social em uma mesma área de atuação, alegando que tal “sobreposição” era contraditória aos princípios do cooperativismo, resguardando assim, a unicidade do sistema cooperativista e a hegemonia das grandes cooperativas. Foi a livre associação que possibilitou o surgimento de uma enormidade de experiências alternativas, e concorrentes, ao cooperativismo dito “oficial”.

---

<sup>13</sup> Trabalho associado é uma forma genérica de referência a todo vínculo de trabalho de adesão coletiva e voluntária, em que as relações entre trabalhadores são marcadas pela simetria política, econômica e, quiçá, também técnica.

<sup>14</sup> CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, TÍTULO II – DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS, Capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, Artigo 5º: XVII – é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar; XVIII – a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento.

<sup>15</sup> LEI Nº 5.764, de 16 DE DEZEMBRO DE 1971. CAPÍTULO IV – Da Constituição das Sociedades Cooperativas, SEÇÃO I – Da Autorização de Funcionamento, Artigo 17. A cooperativa constituída apresentará ao respectivo órgão executivo federal de controle, no Distrito Federal, estados ou Territórios, **ou ao órgão local para isso credenciado**, dentro de 30 (trinta) dias da data de constituição, para fins de autorização, requerimento acompanhado de 4 (quatro) vias do ato constitutivo, estatuto e lista nominativa, além de outros documentos considerados necessários. (Grifo nosso que indica aos órgãos credenciados, isto é, ao Sistema OCB).

Os anos oitenta registram um alto índice de conflitos agrários e o incremento dos movimentos sociais de reforma agrária, seja de agricultores sem terra ou atingidos por barragens, seja na luta pelo crédito e pela assistência técnica realizada por aqueles que eram chamados, à época, de pequenos agricultores. É do final dos anos oitenta a redefinição dos pequenos agricultores para agricultores familiares, destacando assim, não mais o tamanho das propriedades, mas o tipo prioritário de relações de trabalho que comporta: trabalho familiar. Esta redefinição modificou a dinâmica social rural (ABRAMOVAY; 2003), culminando na conquista de políticas públicas mais apropriadas, como a constituição dos CMDR (Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural), do PRONAF (Programa de Valorização da Agricultura Familiar), e da posterior constituição de uma Secretaria de Agricultura Familiar no Ministério do Desenvolvimento Agrário (ESCOLA SINDICAL SÃO PAULO; 2000).

Se tal redefinição reorientou as políticas públicas, também o fez com a organização social, política e econômica de tais trabalhadores. Os anos noventa viram o surgimento e a organização da FETRAF (Federação dos Trabalhadores da Agricultura Familiar) e a reinvenção das cooperativas de agricultores, criadas então com um viés associativista e comercial, qual seja, a constituição de muitas pequenas associações e cooperativas de comercialização dos produtos da agricultura familiar.

Já no final dos anos noventa os diversos movimentos dos agricultores familiares incentivavam o beneficiamento da produção, organizando pequenas e médias agroindústrias, a exemplo do Sistema de Cooperação Agrícola do MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra), constituído pela CONCRAB (Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária no Brasil) (FERREIRA, 2000). Além disso, passaram também a fomentar atividades rurais não agrícolas, como o turismo, o artesanato e a prestação de serviços. A constituição de cooperativas de crédito da agricultura familiar, filiadas ao CRESOL (Sistema de Crédito Solidário da Agricultura Familiar) é exemplo deste processo (BITTENCOURT, 2000).

É também do final dos anos 90 a emersão de múltiplas formas de cooperativas e associações de comercialização e de serviços urbanas. Estas cooperativas organizam sobretudo a prestação de serviços pontuais, popularmente chamados “bicos”, ou a produção artesanal (ou manufatureira) de bens de consumo com baixo valor

agregado. Este novo cooperativismo foi à época designado *cooperativismo popular*<sup>16</sup>, visto que este tipo de cooperativa é formado por moradores em áreas de baixa renda, que contam com pouco ou nenhum capital para investimento inicial, o que explica as atividades por estas realizadas (GUIMARÃES, 1999). Este novo cooperativismo difere-se do cooperativismo urbano tradicional, que é formado basicamente por cooperativas de consumo, de habitação e de crédito, típicas de uma sociedade salarial, em que os cooperados são clientes da cooperativa.

São exemplos deste novo cooperativismo:

*Cooperativas de comercialização de materiais recicláveis*: constituídas à imagem e semelhança das pequenas cooperativas agrícolas, em que cada cooperado, carrinheiro ou catador (DIAS, 2002), leva sua produção (geralmente familiar) para ser comercializada pela cooperativa (GRINBERG & BLAUTH, 1998);

*Cooperativas de serviços gerais*: organizadas por trabalhadores com pouca qualificação profissional, através das quais participam da terceirização dos serviços de manutenção predial, jardinagem, limpeza, segurança etc., compondo uma espécie de balcão de intermediação de mão-de-obra temporária;

*Cooperativas de comercialização de produtos manufaturados*: constituídas por trabalhadores de setores da economia cuja produção é tradicionalmente familiar e feminina. São comuns cooperativas de confecção (CRUZ-MOREIRA, 2003), artesanato, alimentação (RUFINO, 2003) e uma ampla gama de variantes em que a produção é artesanal, geralmente doméstica e com uso de trabalho familiar. Neste caso, com algumas exceções, a cooperativa apenas (re) vende os produtos dos cooperados.

Os anos noventa marcam também o surgimento do cooperativismo industrial no Brasil. Este campo, entretanto, não passou por uma reformulação como os demais, mas foi inaugurado, já que é recente a história das cooperativas industriais no Brasil. Este tipo de cooperativismo tem alguns poucos registros no Brasil dos anos setenta (STORCH, 1987) e oitenta (HOLZMANN, 2001) e somente nos anos noventa

---

<sup>16</sup> O processo de constituição destas cooperativas, chamadas populares (GUIMARÃES; 1999), foi incentivado e fomentado por diversas instituições, como a Rede Universitária de ITCPs (Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares), a ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário), constituída pela CUT (Central Única dos Trabalhadores), a CÁRITAS (organização vinculada à Igreja Católica), entre outras.

encontra seu momento de expansão, devida sobremaneira à falência de muitas indústrias no processo de reabertura comercial do Brasil.

A maioria das cooperativas industriais possui uma história similar à da cooperativa que será aqui apresentada. Após uma longa decadência, muitas vezes falimentar, de uma empresa privada (de capital fechado ou aberto), segue-se um período de trabalho em condições precárias – seja por abandono do proprietário ou por alguma forma de cogestão – e um outro período de impedimento ao trabalho, muitas vezes com a lacração da empresa. Finalmente ocorre a assunção da empresa pelos trabalhadores, através da constituição e autogestão de uma cooperativa, que aluga a massa falida da antiga empresa ou realiza um arrendamento mercantil da mesma<sup>17</sup>.

Esta forma de cooperativismo, entretanto, se diferencia dos anteriores justamente por aquilo que caracteriza o modo de produção industrial: a divisão técnica do trabalho ao longo do processo produtivo e o parcelamento deste em tarefas dependentes da base técnica (máquinas, equipamentos, processos e rotinas) sobre a qual o trabalho se realiza. Esta forma de produção impede uma delimitação entre o trabalho de um e o trabalho de outro, como acontece na agricultura, no artesanato, na produção manufatureira doméstica (familiar) e no setor de serviços. Assim, este tipo de cooperativa não comercializa com algum beneficiamento a produção ou serviços dos cooperados (como acontece nas demais), mas sim a produção coletiva do conjunto dos cooperados. Tal processo produtivo, tipicamente industrial, impõe outras formas de gestão cooperativa e de configuração do *ato-cooperativo*, não mais atrelado ao produto ou serviço (como nas demais), mas atrelado ao trabalho (em quantidade de horas e faixas de remuneração).

Este processo de inauguração do campo das cooperativas industriais já resultou na constituição de organizações nacionais e estaduais de representação destas cooperativas, tais como a ANTEAG – Associação Nacional de Trabalhadores de

---

<sup>17</sup> Dois excelentes relatos deste processo são os de HOLZMANN (2001) e ODA (2001), respectivamente, sobre a transição da Fogões Wallig nas cooperativas COOMECA (Cooperativa Industrial Mecânica dos Trabalhadores na Wallig Sul Ltda.) e COOFUND (Cooperativa Industrial de Fundidos dos Trabalhadores na Wallig Sul Ltda.), e da Conforja S/A Conexões de Aço nas cooperativas COOPERTRATT (Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Tratamento Térmico e Transformação de Metais), COOPERLAFE (Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Laminação de Anéis e Forjados Especiais), COOPERACON (Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Conexões Tubulares) e COOPERFOR (Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Forjaria).

Empresas Autogeridas e de Participação Acionária (NAKANO, 2000) e a UNISOL – União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo, esta última, constituída com o apoio dos Sindicatos dos Metalúrgicos e dos Químicos do ABC (ODA, 2000).

### **1.3. Do cooperativismo à autogestão de cooperativas industriais**

A presença cada dia mais significativa de trabalhadores associados através de cooperativas, associações, agroindústrias familiares, microempresas autogeridas etc., exigiu a construção de um novo escopo teórico que diferenciasse os empreendimentos com tal tipo de trabalho daqueles caracterizados pelo tradicional trabalho autônomo, de um lado, e o moderno trabalho empregatício, de outro. Assim, a construção conceitual da Economia Solidária passa pela sua caracterização como um sistema econômico<sup>18</sup> que “casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo)” (SINGER & SOUZA, 2000, p.13). Esta caracterização reorientou movimentos de diversas ordens ao oferecer um novo paradigma para a compreensão de antigos movimentos.

O mais antigo e socialmente relevante destes é o associativismo, definido pela livre associação e iniciativa civil para a defesa mútua dos mais diversos interesses. Segundo SANTOS (2002) “desde suas origens, no século XIX, o pensamento associativista e a prática cooperativa desenvolveram-se como alternativas tanto ao individualismo liberal quanto ao socialismo centralizado” (p.33). Isto porque se opõe tanto às empresas capitalistas, limitadas ou anônimas, que são sociedades de capitais (não diretamente de pessoas) e restringem a livre iniciativa aos proprietários de capital, quanto às empresas estatais ou sob concessão do Estado, que necessitam de poder político estatal para acontecer.

SANTOS (2002) também afirma que “o pensamento e a prática cooperativista modernos são tão antigos quanto o capitalismo industrial”, tendo se desenvolvido sob

---

<sup>18</sup> Um sistema econômico é basicamente caracterizado pela análise de dois fatores que se influenciam mutuamente: o *modo de produção* das mercadorias (objetos e serviços) e o *modo de distribuição* destas. Segundo MARX (1980), o capitalismo, enquanto modo de produção, é despótico (os trabalhadores são empregados pelo patrão) e, enquanto modo de distribuição é anárquico (existe pouca ou nenhuma regulação da sociedade sobre o mercado).



influência exercida por Robert Owen, entre os anos de 1826 a 1844, data de fundação da cooperativa de Rochdale. E mais, que “as idéias associativas na Inglaterra continuaram a desenvolver-se no início do século XX, particularmente através da contribuição de Harold Laski, R Tawney e G. Cole”. A estes pode-se somar outras importantes contribuições, conforme citações abaixo. Segundo BUBER (1945) “em 1827 é fundada a primeira cooperativa de consumo inglesa, em sentido moderno, sob a influência das idéias do Dr. William King” (p.79). De acordo com SANTOS (2002) “na França, as teorias associativas de Charles Fourier e de Pierre Proudhon inspiraram o estabelecimento das primeiras cooperativas de trabalhadores”. Ainda segundo BUBER (1945) “a primeira cooperativa de produção francesa, [foi] erigida segundo os planos de Buchez” (p.79). SINGER (2002) afirma que “Owen e Fourier foram, ao lado de Saint-Simon, os clássicos do Socialismo Utópico” e que “Fourier teve discípulos ilustres – Muiron, Considerant, Godin, Mme. Vigoureux – que se consagraram a partir de 1825 e estabeleceram o que se chamou de ‘escola associativa.’ (p.37)”.

Eis algumas formas contemporâneas do associativismo:

*Social e cultural*: clubes recreativos, esportivos, literários e sociais; conjuntos musicais e teatrais; associações de moradores, de pais e mestres, de usuários de serviços diversos etc;

*Econômico*: cooperativas de consumo, de habitação, de ensino, de crédito e de produção; associações de produtores e de consumidores; consórcios de veículos e de imóveis; fundos coletivos de previdência; seguros funerários, de vida e de bens etc;

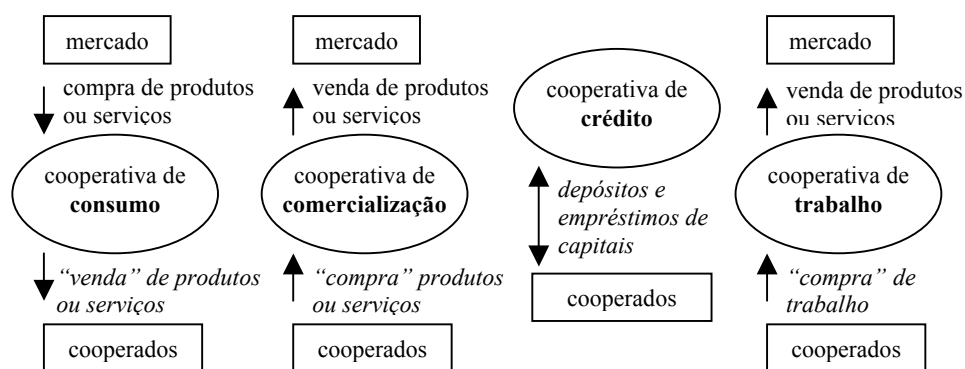
*Político*: partidos, sindicatos e associações de classe ou de categoria.

O cooperativismo é o principal expoente econômico do associativismo e, assim como este, caracteriza-se pela união civil de pessoas físicas e/ou jurídicas em prol de diversos interesses, neste caso, com motivação econômica (COLE, 1944). Cooperativas são sociedades de pessoas (cooperados) com direito a voz e voto (pessoal, unitário e intransferível) e com responsabilidade empresarial limitada ao capital social, esteja este *subscrito* (prometido) ou *integralizado* (depositado).

Nas cooperativas cada pessoa *subscrive* (promete) uma quantia pré-definida de capital, chamada quota-parte, ao entrar na sociedade e a *integraliza* (deposita) de

diversas formas, a depender dos critérios decididos pelos cooperados. As quotas-partes são um *crédito* dos cooperados (propriedade privada, sujeita inclusive à herança) e um *débito* da cooperativa. A totalidade das quotas-partes individuais compõe o *capital social* da cooperativa, permitindo a ela realizar e responsabilizar-se por operações empresariais (produção, serviços e comercialização).

No que se refere ao *ato-cooperativo*<sup>19</sup>, existe basicamente quatro tipos de cooperativas (atos cooperativos diferentes): de consumo, de comercialização, de crédito e de trabalho, conforme apresentado abaixo e na figura 1:



**Figura 1: Tipos de Cooperativas**

*Cooperativas de consumo:* são cooperativas que organizam consumidores de determinados produtos ou serviços (gêneros alimentícios, habitação, educação, saúde etc.), que juntos possuem maior poder de negociação com o mercado;

*Cooperativas de comercialização:* também chamadas de "compra e venda", de um lado reúnem, padronizam e vendem a terceiros a produção individual ou familiar dos cooperados (agricultura, artesanato, serviços etc.), e de outro lado, compram insumos e matérias-primas e repassam aos cooperados;

*Cooperativas de crédito:* nas quais os cooperados depositam suas economias e/ou tomam os empréstimos de que necessitam. As cooperativas de crédito são o único tipo de cooperativa que pode operar apenas com seus sócios, sem necessidade de operar com o mercado para realizar seus objetivos;

<sup>19</sup> *Ato cooperativo* é a figura jurídica das operações que o cooperado realiza com a cooperativa. Pela constituição brasileira, o ato cooperativo é imune ao recolhimento de impostos.

*Cooperativas de trabalho:* são aquelas nas quais os cooperados produzem coletivamente algum objeto e/ou serviço que vendem a terceiros (algum mercado específico), sendo remunerados por seu trabalho para a cooperativa.

Mesmo capitalizadas, as associações cooperativas permanecem como sociedades civis, ou seja, com um voto por pessoa, independentemente do número de quotas-partes que possua, e com a distribuição dos resultados econômicos (sobras e perdas) proporcionais à utilização que cada cooperado faz da cooperativa, e não de acordo com o quanto cada um investiu, como ocorre nas sociedades de capitais. Por outro lado, quando capitalizadas e em operação, as associações cooperativas se tornam empreendimentos totalmente dependentes de sua viabilidade econômica, já que dependem sobremaneira de sua inserção em algum mercado.

Desta dependência do mercado resultou a criação e a adoção, por um grande número de cooperativas, da forma de gestão denominada “cooperativismo de negócios” ou “profissional”, caracterizada pela contratação de profissionais (administradores, economistas etc.) para a gestão do negócio, e por uma relação comercial entre a cooperativa e seu sócio. Neste modelo de gestão, os cooperados ocupantes de cargos eletivos (diretores ou coordenadores) são tratados como supervisores eleitos pelo quadro social para controlar os administradores, e os demais cooperados são tratados como clientes (nas cooperativas de consumo e de crédito) ou como fornecedores da cooperativa (nas cooperativas de comercialização).

Tal modelo continua sendo amplamente utilizado por cooperativas de consumo (inclusive habitacionais e educacionais), por cooperativas de crédito, por cooperativas de comercialização de mercadorias (de produtos agrícolas, extrativistas e artesanais), que geralmente realizam algum tipo de beneficiamento, e por cooperativas de comercialização de serviços (de saúde, de consultoria, de táxi, de transporte alternativo, de transporte de cargas etc.), em que os sócios são trabalhadores autônomos proprietários dos meios de produção (carro, van, ônibus, caminhão, consultório particular, instrumentos de aferição etc.).

As cooperativas industriais, como a do tipo aqui estudado, optaram, cada uma à sua maneira, pela adoção da “autogestão cooperativa”<sup>20</sup>, caracterizada pela reunião dos pólos – sócio e trabalhador – em um só agente econômico, o sócio-trabalhador<sup>21</sup>. É justamente a esta modalidade de cooperativa que esta pesquisa atenta e à qual se refere a cooperativa industrial pesquisada. A autogestão, caracterizada pelo conjunto de quatro critérios que serão apresentados abaixo, é amplamente adotada por cooperativas de produção industrial e, em menor medida, também por cooperativas de comercialização de produtos ou serviços. Estas cooperativas foram criadas, são administradas e operadas pelos sócios-trabalhadores. Nelas existem diversas formas de socialização do trabalho,<sup>22</sup> que convivem tanto com a posse e/ou controle coletivo dos meios de produção, quanto com a gestão pelos próprios trabalhadores.

O conjunto dos seguintes quatro critérios constitui a *autogestão cooperativa*: *trabalho coletivo*; *posse e/ou controle coletivo* dos meios de produção; *gestão participativa e transparente* do negócio; e *distribuição dos resultados* aos sócios-trabalhadores. Além disso, estes critérios diferenciam as *cooperativas industriais* das empresas industriais de participação ou propriedade acionária dos trabalhadores, em que os trabalhadores não administram a empresa. Diferenciam também estas cooperativas daquelas de consumo ou de comercialização com “*administração profissional*” – em que os sócios não são os trabalhadores e os trabalhadores não são os sócios – e ainda das citadas cooperativas de trabalho fraudulentas, que fazem locação e alocação de mão-de-obra (as “*cooperगतos*”).

Entre as cooperativas de produção autogestionárias, destacam-se as cooperativas industriais, geralmente empresas de médio e grande porte (uma vez que

---

<sup>20</sup> A expressão *autogestão cooperativa* tenta definir, em um só tempo, o modelo de gestão do empreendimento, democrático e participativo (modelo autogestionário), o tipo de relação entre os sócio-trabalhadores (relação cooperativa) e o tipo de propriedade do empreendimento (associativa).

<sup>21</sup> O termo *sócio-trabalhador* caracteriza a condição associativa de trabalho, em que cada pessoa é simultaneamente trabalhador e sócio do empreendimento. Historicamente tal caracterização está ligada a concepções socialistas e exclui trabalhadores não-sócios e sócios não-trabalhadores. PROUDHON (2000), no Manifesto Eleitoral do Povo (*Journal du Peuple*, 8-15 de novembro de 1848), explicita tais princípios: “O dogma fundamental do socialista consiste em transformar a fórmula aristocrática: capital-trabalho-talento nesta simples: trabalho! – em fazer, por conseguinte, que **todo cidadão seja ao mesmo tempo, com idêntico valor e num mesmo grau, capitalista, trabalhador e sábio ou artista**” (p. 69). Grifos do autor.

<sup>22</sup> A socialização do trabalho é fruto do desenvolvimento técnico promovido pelo capitalismo (MARX, 1980). O cerne de tal desenvolvimento foi a divisão técnica do trabalho, realizada através da parcialização das tarefas (expressão taylorista atual) que, tal como descreveu Marx, promoveu o surgimento de um trabalhador coletivo que reúne características impossíveis de serem reunidas em um mesmo trabalhador.

a legislação cooperativista brasileira não permite cooperativas com menos de 20 cooperados) que empregam formas modernas de produção industrial. Além destas, existe uma grande multiplicidade de cooperativas autogestionárias em quase todos os setores da economia brasileira, seja nos setores tradicionais – caso da agricultura, do extrativismo e do artesanato – naqueles setores intermediários em termos de dinamismo econômico – como todo tipo de prestação de serviços e da pequena produção industrial – como também nos setores dinâmicos e em expansão, tal como o turismo, a produção e distribuição de energia elétrica, a informática e a comunicação.

As cooperativas e demais empreendimentos autogestionários, como quaisquer empreendimentos com finalidades econômicas – que produzem mercadorias<sup>23</sup> para o mercado – precisam ser competentes na produção destes objetos ou serviços e na produção de valores (as mercadorias devem ser produzidas a um custo abaixo do preço de venda, já que a rentabilidade da empresa é decorrente do “tamanho” desta diferença, a chamada *margem de contribuição*) para continuarem no mercado e, conseqüentemente, para continuarem existindo também como grupo social, o que explica a dependência delas da viabilidade econômica do negócio ao qual se dedicam.

Este panorama inicial revela que a organização comercial e a organização da produção de uma empresa cooperativa são mutuamente influenciáveis. O preço de venda de uma mercadoria depende de quanto o mercado consumidor aceita pagar por ela, a rentabilidade da empresa depende, pois, da diferença entre o preço de venda e o custo total de produção da mercadoria. Este custo, por outro lado, depende da forma como a produção está organizada, que depende, por sua vez, das opções de mercado que a empresa fez. Estas opções de mercado, entretanto, dependem das condições do mesmo mercado consumidor que determina o preço de venda<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> *Mercadoria* é o termo abstrato que designa quaisquer objetos ou serviços que sejam destinados ao mercado, assim, uma maçã ou a faxina de uma casa, como exemplos, somente serão mercadorias se forem comercializadas (troçadas, vendidas ou compradas). Caso contrário, a maçã continua sendo apenas um objeto comestível e a faxina, uma atividade humana de manutenção doméstica.

<sup>24</sup> SALERNO (2002) afirma que “a estrutura organizacional e a estratégica têm estreita ligação”. Assim, “se uma entidade busca produzir pregos padronizados de aço comum, ela sofrerá uma concorrência fundamentalmente devido ao preço de venda, o que leva a uma pressão para a redução dos custos, especialização da produção naquele produto, visando elevar a escala (volume) de vendas e, portanto, de produção. Essa estratégia leva, em princípio, a uma organização burocrática, com atividades de trabalho relativamente previsíveis e padronizadas” (...) “Mas se uma entidade verificar

A dependência da viabilidade econômica, totalmente atrelada às necessidades do mercado consumidor e à capacidade do empreendimento cooperativo de atender a este mercado, resultou em diversos argumentos. Por exemplo, que as cooperativas autogestionárias seriam inviáveis, seja pela via econômica, seja pela via social. BERNSTEIN (1966) desenvolve o mais famoso argumento contrário às cooperativas industriais. Sob a forma de um binômio, ele diz que a cooperativa, “logo que atinge certo tamanho – que pode ser relativamente modesto – a igualdade rompe-se, porque a diferenciação de funções logo se torna necessária e, com ela, a subordinação”. Por outro lado “se a igualdade é mantida, então a possibilidade de expansão é cerceada, e a unidade mantém-se pequena” (p. 101).

O que sustenta este argumento é o entendimento de que a divisão do trabalho entre operários (produtores de objetos) e administradores (produtores de valor) é necessária para que as empresas cresçam e se desenvolvam, e que desta divisão inevitavelmente emerge a subordinação, o que seria incompatível com a possibilidade de uma democracia industrial. Se a terceira tese que sustenta o argumento é verdadeira, a igualdade é incompatível com a subordinação. Já a primeira e a segunda tese – de que é necessária uma divisão entre administradores e operários, e que esta divisão inevitavelmente produz subordinação dos operários aos seus administradores eleitos – vêm sendo, ambas, freqüentemente postas em xeque tanto pelas cooperativas industriais autogeridas, que criam formas alternativas de gestão democrática, quanto pelas empresas capitalistas, que têm se utilizado de sistemas participativos para aumentar sua eficiência e rentabilidade.

Segundo STORCH (1987), outros críticos das cooperativas industriais (os socialistas fabianos ingleses) identificaram duas tendências degenerativas intrínsecas nestas empresas. “A primeira é a vulnerabilidade à tomada de controle por parte de grupos capitalistas, e a segunda é a propensão das cooperativas industriais contratarem trabalhadores assalariados (não-membros)”. Estas teses, ainda que não façam parte da “natureza” das cooperativas industriais, mostram-se muito mais relevantes para a compreensão das pressões externas e opções organizacionais pelas quais passam tais cooperativas. Mesmo no Brasil, há casos de cooperativas agrícolas que foram “compradas” (vendem o patrimônio e/ou a marca) por empresas

---

que há espaço para uma estratégia de diferenciação, produzindo pregos diferenciados para utilizações específicas, a estrutura organizacional precisará ser mais flexível” (p. 12-13).

convencionais e de algumas cooperativas industriais que já possuem um contingente de trabalhadores empregados superior ao de cooperados. Entretanto, se é possível visualizar casos deste tipo, mais freqüente tem sido o oposto, a transformação de empresas convencionais (limitadas ou anônimas) em cooperativas.

Argumentos favoráveis à autogestão cooperativa vêm sendo elaborados e construídos nas últimas três décadas, em função da necessidade de explicar os motivos do crescimento, tanto do número de empresas autogestionárias, quanto do sucesso econômico que muitas vêm apresentando, principalmente, entre as industriais. Entre diversos países em que tal fenômeno está relatado e estudado (Inglaterra, França, Espanha, Itália, E.U.A, Polônia, Iugoslávia etc.), os exemplos da Itália e da Espanha forçaram uma revisão nas teorias econômicas e produtivas (VÁZQUEZ-BARQUERO, 2001). Tais países passam por um longo período de desenvolvimento econômico tardio (entre as décadas de sessenta e noventa) em bases não fordistas (sem grandes empresas de produção em massa – as *global players*), com o fortalecimento de uma ampla gama de pequenas empresas (a maioria delas cooperativas), com produção flexível (adequada tanto à volatilidade do volume de produção demandado, quanto à instabilidade da diversificação solicitada), organizadas em agrupamentos locais (*clusters*) altamente eficientes no atendimento à demanda por produtos sofisticados e diversificados (MEYER-STAMER, 2001).

Os argumentos econômicos apontados para este eficaz desempenho das cooperativas industriais provêm da eficiência coletiva delas. Esta eficiência foi observada na capacidade de acumulação e reinvestimento de capital (STORCH; 1987), na coordenação flexível e auto-regulada de atividades dentro dos empreendimentos (SALERNO, 2002) e na cooperação entre empreendimentos que configuram redes de cooperação (AMATO, 2000).

Motivos de ordem tecnológica também são apresentados para justificar este recente sucesso das cooperativas industriais autogestionárias, como a automatização crescente das operações, tarefas, e mesmo de seqüências encadeadas de operações fabris. Este fato reduz progressivamente a função dos trabalhadores como realizadores das operações fabris concretas, na mesma medida em que amplia (ainda que em menor número de trabalhadores), a função destes como operadores de diversas máquinas que realizam um conjunto de operações concretas. Este fenômeno

reintegra o trabalho (parcelado pelo *taylorismo*<sup>25</sup>) e muda os conceitos de posto, método e tempo de trabalho. Assim, “o trabalho se torna explicitamente um trabalho de coordenação e supervisão de todo um sistema de produção” (ZARIFIAN, 1990).

É neste contexto de mudanças, tanto na base técnica quanto econômica e social – em que as empresas têm sofrido alterações em seus sistemas de operação pela adoção de equipamentos automatizados que exigem um trabalho de supervisão e coordenação da produção – que se abrem novas perspectivas para aquelas escolhas organizacionais de caráter democratizante. SALERNO (2002) afirma que “a grande vantagem de uma cooperativa frente às empresas tradicionais é a legitimidade que sua gestão pode ter, se for construído um esquema democrático de gestão”. Como nas cooperativas industriais autogestionárias os trabalhadores são operadores e gestores da produção, as possibilidades de escolhas organizacionais democratizantes nas cooperativas mostram-se mais radicais e também mais concretas, pequenas e próximas da produção, imersas no cotidiano fabril.

Mais do que modelos de gestão democráticos com ferramentas que favorecem a democracia, a transparência e a circulação de informações (três itens muito importantes), tais cooperativas abrem espaço para que os conhecidos “jeitinhos” informais dos trabalhadores nas empresas convencionais – geralmente utilizados para tornar o trabalho prescrito realizável (SATO, 1997), bem como a circulação “submersa” de informações (conhecido como “jornal de fábrica”, “rádio peão” etc.) – necessária para a apreensão simbólica pelos trabalhadores do processo social ali em acontecimento, possam ser utilizados de forma revelada, explícita, em prol dos interesses coletivos, econômicos e sociais, destes sócios-trabalhadores. Entretanto, como tais procedimentos informais fazem parte da dinâmica psicossocial da interação homem – homem e homem – máquina (BIAZZI; 1994), sendo geralmente utilizados como mecanismos de resistência pelos trabalhadores de empresas

---

<sup>25</sup> ZARIFIAN (1990) define o *taylorismo* como uma “ciência do trabalho”. Vinculado à contabilidade analítica, tem por objetivos o aumento da produtividade através do estudo dos gestos operários e da prescrição do trabalho sob a forma de tarefas, que resultam na desqualificação do trabalhador pela especialização dele numa determinada tarefa, simples e padronizada. O “ciclo de atividades”, o “método desta ciência”, ainda segundo ZARIFIAN são: a “análise metódica dos atos de trabalho e de seu encadeamento; análise da combinação desses atos com os movimentos efetuados por máquinas em cada posto de trabalho, associando mecânica dos gestos e mecânica dos meios de trabalho; definição de rotinas operacionais, resultantes da definição de procedimentos ligados a um cálculo de tempo (sendo este um cálculo de velocidade); prescrição dessas rotinas aos operários, que devem cumpri-las estritamente, sob controle de um novo tipo de chefia imediata” (p. 75), os supervisores.



capitalistas, não podem ser prescritos e direcionados em prol da eficiência das cooperativas industriais. Se isto fosse possível, comporia uma nova forma gestão de pessoas, o que é desejado por diversas cooperativas industriais.

É a este tipo de micro relações sociais cotidianas<sup>26</sup> que esta pesquisa se ateuve, neste caso específico, acontecendo em uma cooperativa industrial autogestionária, abrindo espaço para uso de um instrumental teórico advindo da psicologia social.

#### 1.4. Caracterizando o processo organizativo autogestionário

Uma condição para a compreensão desta pesquisa, bem como de seu pertencimento ao campo da psicologia social, é o entendimento de que qualquer cooperativa, assim como todo empreendimento associativo humano, de caráter político, social, artístico, pessoal ou econômico, é um *processo organizativo* (SPINK, 1996). Ou seja, é um fenômeno psicossocial caracterizado pela existência dinâmica de um agrupamento humano, cuja ação coletiva está orientada à realização de algum determinado conjunto de interesses. E mais, esta ação coletiva produz não somente os objetivos (interesses) do coletivo, mas também a história e a materialidade do empreendimento e de seus protagonistas.

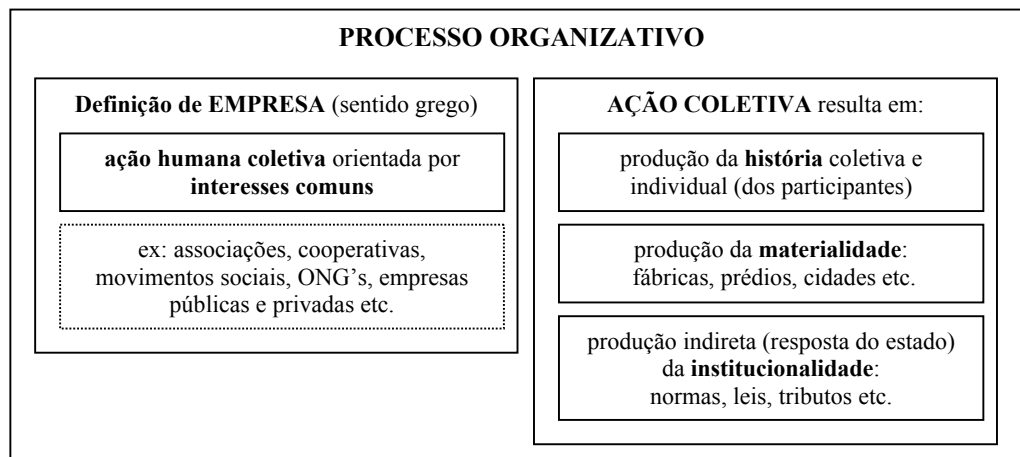
Esta concepção psicossocial do fenômeno organizacional apresenta as realizações humanas (sociais, econômicas, políticas, arquitetônicas, técnicas etc.) não como coisas prontas ou acabadas, mas como processos em curso resultantes da ação humana<sup>27</sup>, resgatando assim, a noção grega de *empresa* como um projeto ao qual um coletivo humano se lança em busca de sua realização (ARENDRT, 2000). Esta concepção se opõe à reificação de tais realizações (organizações ou instituições) pois, se para existir um hospital (ou uma fábrica) é necessário um prédio recheado de profissionais bem treinados e equipamentos apropriados, jamais esta imagem traduz ou apresenta a complexidade da dinâmica social necessária para a realização

---

<sup>26</sup> Por estar situada entre as estruturas totalizantes e o indivíduo comum, TEDESCO (1999) afirma que, “a cotidianidade tem uma relação estreita (encadeamento) com as formas de organização e de existência da sociedade” (p.28), daí a utilização desta dimensão de análise, em cujo campo encontram-se fenômenos que são simultaneamente de ordem social e psicológica.

<sup>27</sup> ARENDRT (2000) fala sobre a ação: “Agir, no sentido mais geral do termo, significa tomar iniciativa, iniciar (...), imprimir movimento a alguma coisa (...). Por constituírem um initium, por serem recém chegados e iniciadores em virtude do fato de terem nascido, os homens tomam iniciativas, são impelidos a agir” (p. 190).

cotidiana de um hospital (ou de uma fábrica), que possui uma história de início e iniciadores, de feitos e fatos passados necessários para que possam ser realizados novos feitos, inclusive para que seja construída a sua materialidade (Ver figura 2).



**Figura 2: Processo Organizativo**

Os empreendimentos humanos são mais ou menos estruturados, de acordo com a necessidade percebida pelos sujeitos e com as normatizações que o conjunto da sociedade impõe à parcela que empreende. Um exemplo: o empreendimento de construir uma casa pode ser realizado de diversas maneiras, através da autoconstrução (familiar e informal), do regime de autogestão (mutirões informais ou projetos do poder público), da contratação de profissionais de construção civil (geralmente com vínculos informais), da contratação de empresas especializadas (incluindo cooperativas habitacionais – com contratos formais) etc. Cada uma das diferentes opções acima condiciona um processo organizativo diferente que resultará na realização do mesmo objetivo, a construção da casa. A opção por uma ou outra maneira de alcançar o mesmo objetivo depende das condições de escolha de quem opta, e determina diferentes processos organizativos para sua realização.

A autogestão e o trabalho cotidiano em uma cooperativa industrial autogestionária, como será demonstrado nesta pesquisa, é diferente de outros processos organizativos, visto que possui como característica peculiar<sup>28</sup> o controle

<sup>28</sup> SATO & ESTEVES (2000) caracterizam a autogestão como um *processo organizativo peculiar*. Tal peculiaridade é devida às pretensas condições de simetria de poder econômico e político nos empreendimentos autogestionários: “A autogestão cooperativa é um processo organizativo peculiar que revela as possibilidades organizacionais impedidas de ocorrerem em empresas privadas, revela as ambigüidades das relações de produção e de trabalho, mostra as dificuldades na interação do grupo de

dos trabalhadores sobre a empresa. Este controle se expressa de diversas maneiras, no controle do processo de trabalho pelos trabalhadores, no controle coletivo da gestão da empresa e, por exemplo, na necessidade de negociações entre todos – em graus diferentes de acordo com o objeto da negociação – para a tomada de decisões.

Complementar à noção psicossocial de processo organizativo, outra condição para a compreensão desta pesquisa é o entendimento de que o peculiar *processo organizativo autogestionário* é um fenômeno simultaneamente social e técnico. Se qualquer cooperativa é uma união de pessoas com interesses econômicos convergentes – logo um fenômeno social – as relações sociais que (re) produzem a cooperativa não acontecem no vácuo, e não obedecem apenas aos interesses dos cooperados. Elas acontecem em uma determinada base técnica e econômica que o grupo de cooperados detém, e que, por sua vez, delimita as possibilidades deste grupo satisfazer seus interesses econômicos no mercado em que está inserido.

As cooperativas de produção e serviços<sup>29</sup> são, pois, fenômenos *sócio-técnicos*<sup>29</sup> abertos (ao mercado, às leis e tributos etc.) que acontecem em lugares definidos, em épocas definidas e com pessoas definidas, ou seja, acontecem no cotidiano<sup>30</sup> dos sócios-trabalhadores, “dentro e fora” de suas cooperativas. As cooperativas estão inseridas em um determinado *ambiente*, composto por um quadro econômico nacional e internacional, um quadro institucional nacional com determinado marco regulatório e jurídico etc. Como mostra a figura 3.

Todos estes fatores, internos e externos ao grupo de cooperados e à cooperativa, são os condicionantes que constituem o espaço social em que as cooperativas existem, com os quais têm que lidar diariamente e onde realiza suas *escolhas organizacionais*. Ou seja, são nestas condições do *espaço social* que os

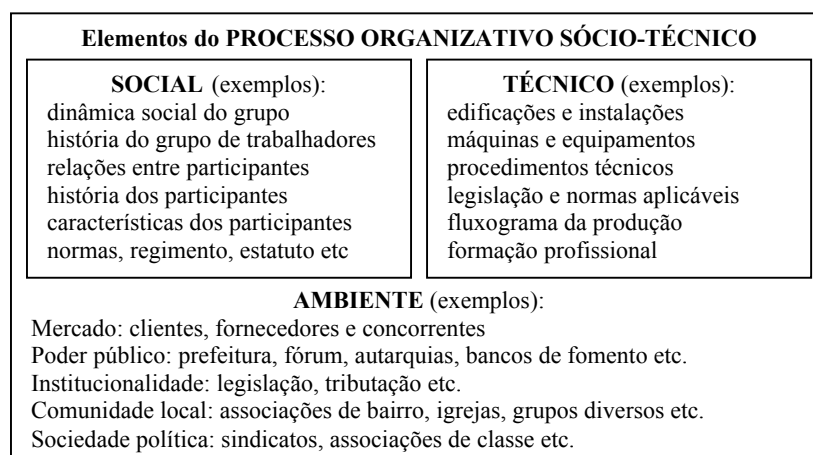
---

trabalhadores com a gestão do sistema técnico produtivo e com a gestão administrativa da cooperativa como ‘empresa’ no mercado” (p.39).

<sup>29</sup> BIAZZI (1994) define que “a organização na perspectiva sócio-técnica é, antes de mais nada, um sistema aberto. Ela interage com o ambiente, é capaz de auto-regulação e possui a propriedade de equifinalidade, isto é, pode alcançar um mesmo objetivo a partir de diferentes caminhos e usando diferentes recursos. Ela é formada por dois subsistemas: o subsistema técnico – que são as máquinas, equipamentos técnicos etc. – e o subsistema social – que são os indivíduos, seus comportamentos, capacidades, cultura, sentimentos e tudo de humano que os acompanha” (p.75).

<sup>30</sup> De acordo com SPINK (1996) “torna-se cada vez mais claro que o dia-a-dia, o cotidiano mundano, não é um vazio de restos espalhados pelo chão mas, ao contrário, é o lugar onde a gente se reconhece como gente no sentido comunicativo” (p.186).

cooperados realizam aquelas escolhas que afetam as combinações entre os subsistemas *técnico e social* no empreendimento<sup>31</sup>.



**Figura 3: Processo organizativo sócio-técnico**

Uma conseqüência desta condição composta das cooperativas como processos organizativos sócio-técnicos, é que elas, assim como seus cooperados, estão sujeitas dialeticamente às condições do *espaço social*<sup>32</sup> em que estão inseridos. Se por um lado as condições deste espaço não são totais, pois dependem de como cada pessoa (e os coletivos de que faz parte) responde e reage a elas em seu cotidiano, por outro lado, ainda assim são condicionantes sociais, técnicos, políticos e econômicos, que exigem respostas e os quais é impossível desprezar. Daí o caráter dialético, se o limite (norma, condição) existe, então como lido com ele?<sup>33</sup>

Cada grupo cooperativo cria, em seu cotidiano, estratégias coletivas para lidar com tais condicionantes do espaço social, que podem ser descritos sob os pontos de vista *macro* e *micro* social. Do ponto de vista *macro social*, pelo sistema *econômico* – referente à (re) produção econômica e ao funcionamento dos mercados – e *político*

<sup>31</sup> SATO (1997), em citação livre de Kelly (1978), indica que “a *otimização conjunta* dos sistemas social e técnico implica coordenar as necessidades de ambos os sistemas, ao mesmo tempo em que remete à discussão sobre o planejamento do trabalho como algo sempre racional (...). A esse princípio está associado o de *escolha organizacional*, o que (...) concebe a possibilidade de diferentes combinações entre os sistemas técnico e social.” (p.14).

<sup>32</sup> Segundo BOURDIEU (1996): “A noção de *espaço* contém, em si, o princípio de uma apreensão *relacional* do mundo social: ela afirma, de fato, que toda a ‘realidade’ que designa reside na *exterioridade mútua* dos elementos que a compõem” (p.48).

<sup>33</sup> Segundo TEDESCO (1999), “centralizar o sujeito individual através de suas práticas e representações pelas quais se relaciona e negocia com a sociedade, com a cultura e com os acontecimentos, significa dizer que o cotidiano não é só vivido, torna-se, sim, objeto de interrogação e de debate, ou seja, é um espaço que, pela *doxa* (opinião), poderá chegar à reflexão e ser uma semente de superações e de suspensões” (p.23).

– referente a (re) produção social e ao relacionamento entre Estado e sociedade. Do ponto de vista *micro-social*, pelos sub-sistemas *técnico* – instalações, máquinas, equipamentos, procedimentos, normas etc. – e *social* (no sentido relacional) – pessoas, interesses, significados, desejos, conhecimentos, comunicação etc. O cotidiano, dentro e fora destes empreendimentos é, portanto, compreendido como a situação em que as pessoas vivem e se socializam<sup>34</sup>. Cada situação social é composta simultaneamente pelo sítio (local) determinado pelos condicionantes imediatos do cotidiano e pelas ações humanas coletivas que se desenvolvem nestes sítios<sup>35</sup>.

Situado e responsivo aos condicionantes do espaço social, o processo organizativo autogestionário fundamenta-se sobremaneira na negociação discursiva de significados<sup>36</sup> entre os sócios-trabalhadores dos empreendimentos autogestionários como via para a tomada de decisões – no caso escolhas organizacionais – que conformam estratégias coletivas para a reprodução econômica e social do empreendimento e, com este, a manutenção da vida dos cooperados e seus familiares. Nesta negociação de significados, os sócios-trabalhadores, cooperados de “escritório” e de “chão de fábrica”, chegam a entendimentos acerca do trabalho na cooperativa, da própria cooperativa, do coletivo (grupo) do qual são parte, do mercado em que estão inseridos etc. Estes entendimentos possíveis, por outro lado, alimentam e orientam novas negociações de significados no cotidiano do empreendimento, em um processo sem limites claros de início ou fim.

Contudo, entre os diversos entendimentos produzidos no cotidiano de uma cooperativa autogestionária, alguns são mais estáveis que a maioria, transformando-se em diversos produtos simbólicos. Nestas cristalizações de entendimentos encontram-se as descrições da cooperativa pelos cooperados, o histórico da cooperativa contado por eles, as normas de convivência formais e tácitas, os

---

<sup>34</sup> BERGER & BERGER (1977) dizem que: “O processo por meio do qual o indivíduo aprende a ser membro de uma sociedade é designado pelo nome de *socialização*” (p.204). E que “a socialização sempre envolve modificações no microcosmo do indivíduo. Ao mesmo tempo, a maior parte dos processos de socialização, tanto primária quanto secundária, liga o indivíduo às estruturas complexas do macrocosmo” (p.214).

<sup>35</sup> BAKHTIN (2002) delimita um território social em que acontece o processo de socialização, pois “qualquer que seja o aspecto da expressão-enunciação considerado, ele será determinado pelas condições reais da enunciação em questão, isto é, antes de tudo *pela situação social mais imediata*” (p.112).

<sup>36</sup> Para SATO (1999), “negociar é um processo de argumentação e contra-argumentação, no qual diversos racionais são postos à mesa para serem avaliados e preteridos ou eleitos. Busca-se, com isso, conduzir a escolhas organizacionais. Daí porque pensar-se o planejamento organizacional como atividade dialógico-discursiva” (p.222).

procedimentos formais diversos etc. Como são mais visíveis e identificáveis que as negociações de significados (muito dinâmicas), estas cristalizações funcionam como uma porta de entrada para o universo simbólico do grupo, como será visto adiante.

Neste cotidiano de intercursos materiais, econômicos e simbólicos, os sócios-trabalhadores produzem tanto os produtos da cooperativa quanto a própria cooperativa da qual fazem parte. “Isto põe a linguagem no centro da cena” (SATO, 1999). A percepção de que esta negociação de significados entre os sócios-trabalhadores produz efeitos práticos no cotidiano de trabalho e de gestão da cooperativa explica o porquê de estudar como tais sócios trabalhadores negociam em seu cotidiano de trabalho os diversos significados acerca da cooperativa, do trabalho na cooperativa e do histórico da cooperativa.

## ***CAPÍTULO 2. A FÁBRICA E A COOPERATIVA***

O trabalho de campo foi iniciado em agosto de 2002, com a realização de uma prospecção de campo que teve por objetivo a escolha da cooperativa industrial que seria estudada. Este processo de prospecção foi realizado através de visitas a três cooperativas industriais, uma do ramo têxtil em Santo André, outra do ramo químico (plástico) em São Bernardo e outra do ramo metalúrgico em Mauá. Os critérios para a escolha da cooperativa foram três: *que ela se denominasse autogestionária, que tivesse um número de sócios-trabalhadores inferior a cem pessoas e um tempo de existência superior a dois anos.*

O primeiro critério foi uma condição necessária para a realização do trabalho de campo, já que esta pesquisa não deveria atribuir o significado de autogestionário – e tudo o que ele carrega – a um empreendimento que assim não se reconhecesse. Já o segundo e terceiro critérios foram desejáveis, isto é, ambos tentaram assegurar que os trabalhadores da cooperativa estivessem juntos em condições (tempo de existência como cooperativa e número de cooperados) de se reconhecerem mutuamente como “os cooperados da cooperativa tal”. Ou seja, partiu do suposto que, com estas condições satisfeitas, os trabalhadores teriam estabelecido simbolicamente os limites do grupo e se colocado “dentro” deste, em situação de pertencimento como membro da cooperativa em questão.

A cooperativa escolhida foi a terceira, de Mauá, que contemplou devidamente os critérios. A UNIWIDIA, Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Ferramentas de Metal Duro, foi criada em março de 2000 e contava, no início do trabalho de campo, com 42 sócios-trabalhadores. Tanto se diz autogestionária que seu presidente foi eleito em 2003 também presidente de uma central de cooperativas que possui como marco distintivo a autogestão, a UNISOL. Das duas outras cooperativas, apenas a têxtil não cumpria um critério, a do tempo de existência, guardando

acentuadamente em seu cotidiano as marcas do processo recente de criação, tais como dificuldades de estabilização econômica e de compreensão do trabalho associado. A cooperativa do ramo plástico igualmente contemplava os critérios e poderia ter sido escolhida como campo para a pesquisa. A decisão final foi dada por afinidade entre o pesquisador e os cooperadores, considerando a boa receptividade destes em relação àquele, demonstrada pela riqueza de detalhes apresentados ao pesquisador já nos primeiros contatos.

Como a pesquisa visou compreender uma situação social em acontecimento, *a construção cotidiana da autogestão pelos sócios-trabalhadores de uma cooperativa industrial*, utilizou inicialmente um método tipicamente antropológico, a observação etnográfica, que possibilitou ao pesquisador uma interlocução direta e desarmada de instrumentos técnicos (gravadores, blocos de notas, roteiros de entrevistas) com os sujeitos da pesquisa no dia-a-dia de trabalho deles. A observação foi realizada entre novembro de 2002 e maio de 2003, através de visitas esporádicas à cooperativa (de um dia inteiro), e da imersão durante uma semana em seu cotidiano sócio-técnico de trabalho. As visitas e a imersão foram documentadas através da elaboração de um diário de campo, com anotações posteriores a cada dia de visita, em que foram registradas tanto as observações do pesquisador quanto os relatos dirigidos a ele.

Também foram realizadas, de fevereiro a abril de 2004, entrevistas individuais semi-estruturadas com seis cooperados: Aziel, Alexandre, Waldir, Paulo, Eucélia e Daniel (em ordem de realização). O roteiro contava com os seguintes tópicos orientadores: *Autogestão* – que indagou sobre o processo de negociações envolvido nas tomadas de decisões; *Organização do trabalho* – que verificou as possibilidades de mudanças advindas do controle sobre o trabalho e *Condição de sócio-trabalhador* – que investigou as condições simbólicas de um trabalhador cooperado ao indagar sobre as vantagens, desvantagens, os riscos e motivos envolvidos nesta condição. As entrevistas foram realizadas durante o horário de trabalho, em sala reservada, e duraram entre trinta (menor) e noventa minutos (maior).

\*\*\*



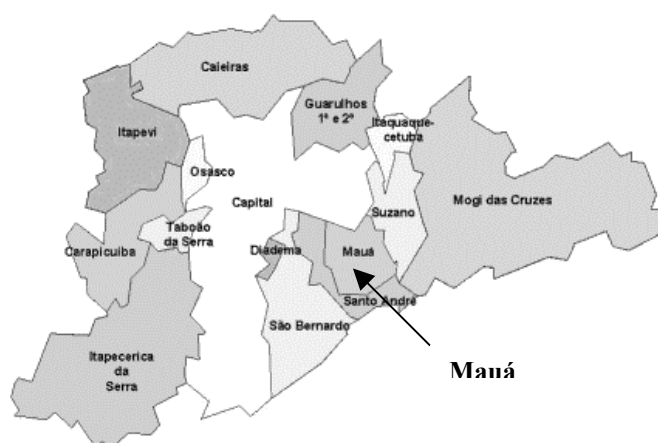
O conteúdo deste capítulo 2, sobre *a cooperativa*, é bastante descritivo. Ele foi escrito com base nas informações do diário de campo e está subdividido em diversos tópicos. O capítulo trata da caracterização da UNIWIDIA e procura, através da composição de uma fotografia breve e descritiva desta cooperativa (no momento do trabalho de campo), possibilitar ao leitor uma imagem geral para situar onde, e em que condições, ocorrem os fenômenos psicossociais que serão apresentados e analisados em seguida.

Esta fotografia é composta pelas diversas dimensões de uma cooperativa industrial, que são referentes aos aspectos técnicos e sociais da cooperativa, bem como do ambiente (social, econômico e institucional) em que a cooperativa está inserida. Serão apresentados o contexto e a importância da *localização* territorial desta, a história e a estratégia das *instalações industriais*, o *processo produtivo* e o que ele acarreta na organização dos trabalhadores, a importância das *atividades gerenciais* e de *manutenção*, a formalidade da *estrutura de decisão*, a inserção desta cooperativa nos meios *institucional, comercial e fiscal*, além dos aspectos gerais do *grupo de cooperados* que forma a cooperativa.

O capítulo pretende mostrar que todas estas dimensões constituem uma cooperativa industrial autogerida, mas que nenhuma delas em separado a define. Exemplo disso é que uma cooperativa não é o grupo de cooperados sem o processo produtivo, como também não é o conjunto do prédio, das máquinas, dos equipamentos, do processo produtivo e das pessoas, sem que tudo isto tenha uma inserção no mercado que possibilite a dinâmica de sua reprodução e manutenção, tanto econômica quanto psicossocial.

## 2.1. Localização: Vila Carlina, Mauá, São Paulo, Brasil

Mauá, cidade do sudoeste da região metropolitana de São Paulo, compreendida pelo Grande ABC, que contempla também Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema e Ribeirão Pires, é conhecida pela concentração industrial (Ver figura 4). A região passou por forte ciclo de desenvolvimento durante o período brasileiro conhecido como “milagre econômico”, nas décadas de setenta e oitenta, época de acelerado crescimento industrial promovido por crédito barato, os “petrodólares”, e por um programa intensivo de substituição de importações. Nesta época instalaram-se na região diversas indústrias, novas ou provenientes de outras regiões, que optaram pelo ABC em busca de terrenos baratos, farta *mão-de-obra*, proximidade das grandes indústrias automobilísticas e petroquímicas, como também de grandes vias de escoamento da produção, tanto para o Porto de Santos quanto para o maior mercado consumidor do Brasil, o eixo Rio - São Paulo.



**Figura 4: Mapa da Grande São Paulo com indicação de Mauá**

Em 1975 a CERVIN, então empresa líder no mercado de Metal Duro, mudou-se para Mauá em busca de melhores condições para prosseguir o crescimento obtido durante os 20 anos anteriores na Vila Prudente, bairro da Cidade de São Paulo. Primeira indústria da nascente Vila Carlina, na região conhecida simplesmente por Serrinha, a CERVIN abriu caminho para diversas outras indústrias nesta região afastada. José, atual cooperado da UNIWIDIA e um dos mais antigos empregados da CERVIN, conta que *“quando chovia o ônibus da empresa não subia aqui não, tinha*

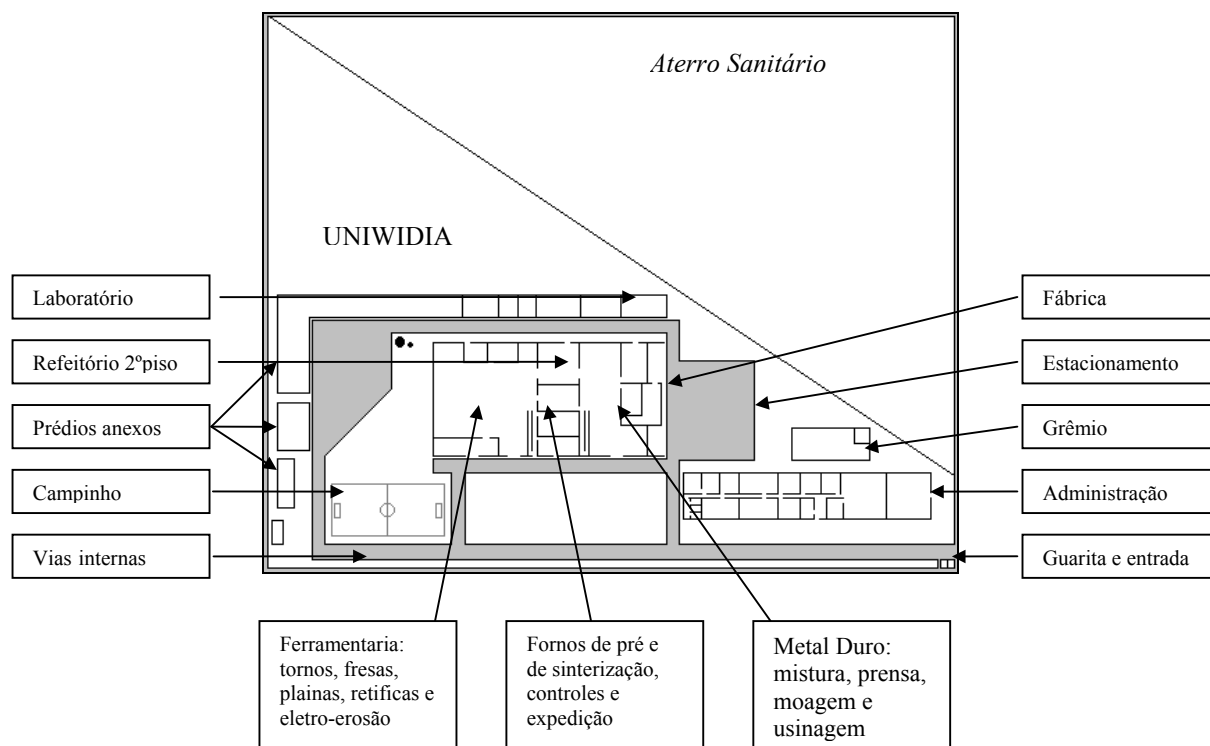
*que vir a pé. Era um barro só*”, referindo-se à rua que liga o vila industrial à estrada que serve de acesso à cidade de Mauá, com cerca de dois quilômetros de extensão.

A Vila Carlina hoje é menos isolada. Na parte alta do bairro ficam as indústrias e na parte baixa as residências, e apesar da dezena de indústrias que contêm, não possui sequer um restaurante. A vila se limita a uma rua principal de acesso ao bairro, que começa na estrada João XXIII e termina no portão da UNIWIDIA, cortada por duas transversais menores, com cerca de quinhentos metros de extensão cada, onde estão situadas indústrias do ramo metalúrgico, termoplástico, químico etc.

Como exceções constam um aterro sanitário, ao lado e atrás da UNIWIDIA (cujos caminhões são responsáveis pela maior parte do tráfego desta pacata “vila”), e algumas barracas de madeira cobertas por telhas de fibrocimento sob as quais permanecem estacionados *trailers* onde preparam-se “quentinhas”, servem-se “PF” (pratos-feitos) e joga-se sinuca durante o horário de almoço. Foi, portanto, em um lugar ainda mais isolado e inóspito que o empresário alemão, e ex-proprietário da CERVIN, Josef Hellbruegg (chamado simplesmente de Sr. José pelos cooperado) encontrou para instalar sua indústria, há duas décadas e meia, o que explica parcialmente a pretensão de auto-suficiência desta empresa.

## **2.2. Instalações: base material de relações sociais**

A UNIWIDIA está instalada em um terreno em forma de triângulo retângulo com cerca de 24.000 m<sup>2</sup> - aproximadamente duzentos metros em cada cateto - onde estão alocados sem nenhum aperto vários prédios: a administração, o grêmio, a fábrica, os anexos da fábrica, outra fábrica que funcionou por pouco tempo, e mais um galpão, todos interligados por vias calçadas com paralelepípedos que se estendem por cerca de cento e cinquenta metros desde a portaria, passando por uma “praça” retangular repleta de grevíleas, em frente à fábrica, até outra praça quadrada onde hoje está instalado um campinho de futebol e contornando toda a fábrica até o estacionamento. Na entrada, logo após a portaria, está o prédio da administração. Recuado atrás da primeira praça está o prédio da fábrica e, ao redor da segunda praça estão, os demais prédios anexos, exceto o grêmio, que fica logo atrás da administração, com acesso pelo estacionamento (ver figura 5).



**Figura 5: Planta baixa, esquemática, das instalações**

Na ausência de vias externas a empresa foi projetada tal qual um pequeno bairro, com quadras e praças, tal como nas fazendas em que são construídas diversas vias internas. Além do aspecto *auto-suficiente*, a indústria efetivamente conta com *gerador de energia elétrica* próprio para momentos de falha na rede de fornecimento, com *poço artesiano* para abastecimento de água (infelizmente, segundo Messias, cooperado da manutenção, a água do poço sempre foi salobra, de modo que são comprados caminhões de água, chamados “caminhões-pipa”, para o fornecimento da água para o funcionamento industrial, visto que a conexão com a rede de abastecimento foi há muito interrompida). A planta industrial conta também com *refeitório* (recentemente reativado). Além disto, a CERVIN mantinha um ônibus para o transporte de seus funcionários até a fábrica. Este conjunto de equipamentos *auto-suficientes* explica como foi possível o funcionamento de uma indústria que esteve isolada por vários anos.

A administração da UNIWIDIA, assim como a antiga administração da CERVIN, está isolada da fábrica, em um longo e térreo prédio, com cerca de dez metros de largura por quarenta de comprimento. Grande para o uso atual, possui diversas salas pequenas (em torno de oito), que são como escritórios individuais de

cerca de 15 m<sup>2</sup> cada, a maioria sem uso, exceto a que utilizam para reuniões com visitantes e outra que serve ao tesoureiro, Wagner. Possui também duas salas maiores, de uns 30 m<sup>2</sup>, uma na qual funciona a contabilidade, onde atualmente trabalha Solange, e outra que usam para reuniões, com diversas mesas enfileiradas. Possui ainda uma grande sala, com pelo menos 100 m<sup>2</sup>, em que funciona a maioria dos trabalhos de escritório da cooperativa: vendas, contatos com fornecedores e clientes, projeto e orçamento, na qual trabalham Eucélia e Francis, com as vendas da cooperativa, e Alessandro, com o detalhamento dos desenhos das peças e ferramentas. Numa saleta anexa de cerca de 10 m<sup>2</sup> trabalhava, durante parte do trabalho de campo, Seu Adilson, responsável à época pela assistência técnica aos clientes e pela coordenação da Ferramentaria. Este prédio ainda contém dois sanitários coletivos grandes, masculino e feminino, e outro menor sem indicação de gênero.

Já a fábrica encontra-se em um grande galpão retangular, com dois andares e uma área de cerca de trinta por quarenta metros. No andar superior, com aproximadamente um terço de área da parte inferior, estão localizados dois grandes vestiários (um do Metal Duro e outro da Ferramentaria), o refeitório (cujas mesas eram utilizadas para o consumo de toda diversidade de marmitas até a contratação de uma empresa que passou a fornecer o almoço ali diariamente), além de várias salas sem uso atual, onde estava localizada a Engenharia da CERVIN, reduzida primeiramente a três e atualmente (2004) a dois engenheiros, um alocado no laboratório e outro na administração, junto com o “setor de vendas”.

O andar inferior é muitíssimo mais complexo, visto contemplar toda a atividade industrial da empresa: a fabricação de ferramentas de precisão e componentes de Metal Duro. Está dividido em duas metades, de um lado “a Ferramentaria” e do outro “o Metal Duro”, entre os dois e de ambos lados estão os fornos da pré-sinterização e da sinterização, além do controle de qualidade e da expedição, que servem aos dois lados, conformando quase duas fábricas semi-independentes.

Ao redor da fábrica estão os prédios anexos, em que se encontram o laboratório, o gerador de energia, as salas da manutenção e outros prédios desocupados e interditados. O conjunto de todos os prédios, suas máquinas, processos produtivos e funções, compõem a base técnica onde se desenvolve a história de trabalho destas

peessoas que durante muitos anos foram funcionários e agora são sócios-trabalhadores da cooperativa de produção industrial.

O horário de trabalho da cooperativa, de segunda-feira a sexta-feira, é das 7h30 às 12 horas, com almoço de uma hora, e das 13 horas às 17 horas, perfazendo diariamente oito horas e meia e totalizando quarenta e duas horas e meia por semana.

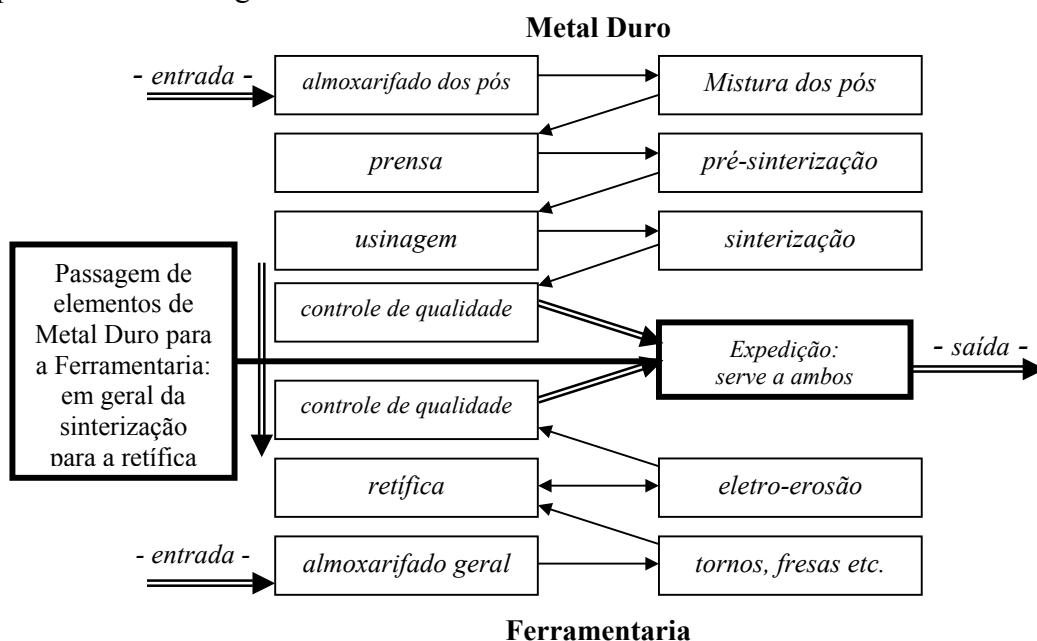
### **2.3. Processos produtivos: do pó à ferramenta**

*Esta [ferramenta] serve para fazer fios de telefone, de eletricidade, são cinco iguais a esta que são montadas juntas numa outra peça de aço que a gente faz aqui. Depois isto gira e já sai tudo enrolado. Esta serve para fazer barras de ferro para a construção, tem de vários tamanhos, o ferro entra ainda derretido e vai ganhando a forma de barra. Esta serve para fazer eixo, esta para fazer parafuso, prego. O mercado do Metal Duro é enorme. (Severino, cooperado)*

De um modo geral, o processo produtivo da UNIWIDIA compreende a usinagem e sinterização de elementos de Metal Duro que são componentes – núcleos, facas etc. – de Ferramentas de Precisão geralmente de aço. Estes processos, de um lado a usinagem e sinterização, e de outro lado a Ferramentaria, poderiam compor duas fábricas independentes, uma fornecendo peças e/ou serviços à outra, o que efetivamente ocorre na UNIWIDIA, apesar de serem parte da mesma empresa cooperativa. Assim, será descrito aqui um fluxograma linear desde o projeto até a ferramenta, lembrando, entretanto, que as entradas e saídas do sistema podem ocorrer em diversas etapas (Ver figura 6).

O Metal Duro compreende todos os processos produtivos até a sinterização. Uma breve descrição: no “almoxarifado dos pós” ficam armazenados os metais na forma de pó, base do processo produtivo, tais como: cobalto, carbureto de tungstênio, níquel, entre outros. Com a chegada de um pedido são retiradas do almoxarifado as quantidades e proporções de elementos necessárias ao pedido, que são levados para a “mistura dos pós”, setor onde são pesados, peneirados, misturados etc., até chegar à relação adequada entre os metais em função da utilização da peça, o que é definido por uma “classe”. Neste processo trabalha um só cooperado, Marcos.

As relações entre as classes e as aplicações seguem as necessidades dos equipamentos com elas fabricados. Assim, algumas classes possuem alta resistência ao desgaste, sendo utilizadas para guias, feiras, alargadores, pontas para broca canhão, mandris e pastilhas para usinagem de ferro-fundido, de aços temperados e de metais não ferrosos. Outras são apropriadas para pastilhas para desbaste e acabamento de aços. Outras possuem boa resistência ao impacto e são indicadas para deformação a frio, extrusão e repuxo. Outra possui resistência moderada a ácidos fracos e portanto é indicada para anéis de selos mecânicos. Outra é indicada para facas de corte, punções e insertos de estampos progressivos. Outras são classes com ótima resistência a choque térmico, sendo utilizadas para discos de laminação a quente e roletes de guia.



**Figura 6: Fluxograma esquemático dos processos produtivos**

Uma pequena parcela deste pó, mesclado e adequado à classe da respectiva aplicação, é retirado do processo produtivo normal e serve de *corpo de prova* para verificar como esta mistura se comporta em todas as etapas posteriores, como um “seguro” do que ocorrerá com a mistura na peça, o que possibilita ajustes finos nos tempos e temperaturas de forno. O responsável pelo corpo de prova é Fábio, cooperado e engenheiro, especialista em metalurgia do pó.

Feita a prova, segue a mescla para a “prensa”, operação geralmente realizada por Waldir (coordenador do Metal Duro). Ali o pó é agregado em uma forma sólida que

é levada aos fornos da “pré-sinterização”, operados por José, chamado de Zezinho (coordenador dos Fornos). Destes fornos o material sai em pequenos blocos maciços (de acordo com o tamanho da peça que será feita) com aspecto e consistência de giz negro. Tais blocos são então levados à “usinagem”, onde lhes é dado o formato aproximado da peça que será fabricada. Para tal são utilizadas diversas máquinas: pequenos tornos, plainas e serras diamantadas, entre outras, em que os trabalhadores esculpem os blocos de acordo com os projetos das peças. Trata-se de um trabalho que requer muita atenção e delicadeza devido à consistência quebradiça dos blocos. Na usinagem trabalham os cooperados Paulo (vice-presidente da cooperativa), Milton, Edilson e Carlos.

Feita a usinagem, e antes de seguir à próxima etapa, são verificadas todas as peças, uma a uma, emergindo-as em álcool absoluto para saber se há trincas ou porosidade. Quem geralmente realiza este trabalho é o cooperado Milton. Até esta etapa todo pó extraído dos blocos no processo de usinagem, bem como as peças quebradas ou rejeitadas no teste de imersão, mais o pó em suspensão, que é constantemente aspirado, retornam ao setor de “mistura” para ser reaproveitado nas mesmas ou em outras aplicações. Apenas o pó exaurido não serve à mesma aplicação original, sendo utilizado em classes com utilizações menos rigorosas. Este exaustor, além de aspirar parte do pó em suspensão, também é responsável por fazer todos os trabalhadores da usinagem trabalhem sempre simultaneamente, visto que o custo de mantê-lo ligado não justifica um uso parcial. Assim, ele determina a organização do trabalho neste setor, em que os trabalhadores redistribuem informalmente o trabalho visando a finalização conjunta das atividades do dia.

A próxima etapa é a sinterização, processo em que as peças (em formato e dimensões apropriadas) são levadas a fornos de alta pressão e temperatura. Nestes fornos as peças são acondicionadas parcimoniosamente, processo que leva horas ou mesmo dias em um intrincado “quebra-cabeça” que permita acondicionar o maior número de peças no forno, de modo a otimizar sua carga, economizando recursos e, simultaneamente, garantindo que as peças não se fundirão entre si ou mesmo com o forno. Em um processo que leva em média seis horas, o forno extrai o ar e as impurezas do interior das peças, comprime e agrega o material na dimensão final da peça e funde os elementos químicos de modo a obter, somente então, uma peça com



as propriedades físicas de cada classe do Metal Duro, basicamente diversas combinações entre dureza e resistência. Os trabalhos de acondicionamento das peças para montagem das cargas, bem como a operação e monitoramento dos fornos, são realizados pelo seu José e durante o dia e por Roberto à noite.



**Figura 7: Peças de diversos tipos**

Neste processo podem ocorrer erros graves que resultam na inutilização da peça, geralmente com grande prejuízo, como erros de desenho (que eventualmente podem ser corrigidos pela retífica) e erros no processo de sinterização dentro do forno, como a quebra da peça, a fusão de peças ou a fusão de uma peça com partes do forno. Um erro como este ocorreu em março de 2004, resultando na perda de cerca de R\$ 30.000,00 para a cooperativa e na suspensão por sete dias do cooperado responsável. Este acontecimento levou à rediscussão (na época da finalização do trabalho de campo) da organização do trabalho neste setor, visando uma alternância dos cooperados na atividade de controle dos fornos no período da noite.

Uma peça de Metal Duro (ou seja, após a sinterização) tanto pode ser expedida com sobre-metal para um cliente (após o controle de qualidade), quanto ser direcionada à Ferramentaria, onde será usinada e utilizada como componente de alguma ferramenta.

A Ferramentaria compreende a fabricação de peças ou ferramentas com ou sem elementos de Metal Duro. Área mais ampla da fábrica, possui uma grande diversidade de máquinas como fresas, tornos, plainas, retíficas etc. em que os trabalhadores dão forma de peças a blocos de aço e de outros materiais, construindo ferramentas que serão utilizados nas atividades produtivas de outras indústrias. Não são produzidas peças para o mercado consumidor varejista nem peças de reposição em grande escala, mas sim peças únicas ou em pequena escala para reposição em máquinas industriais e elementos de desgaste de equipamentos industriais. Como exemplos: eixos, engrenagens, fieiras, mandris, roletes de guia, réguas Z, facas, facas rotativas, discos e outros elementos de máquinas industriais. A exceção com relação à escala de produção cabe aos anéis para selos mecânicos, de alta resistência ao desgaste e à corrosão, utilizados em equipamentos dos setores petroquímico e alcooleiro, que são fabricados em maior escala.

Na Ferramentaria trabalham os cooperados Almir (exemplo coordenador da Ferramentaria), Alexandre (coordenador da Ferramentaria ao final do trabalho de campo – maio de 2004), Sergio, Severino, Wagner, Jonas, Wilson, Francisco, Daniel, Haroldo e Paulo, entre outros cooperados. O atual presidente da cooperativa, Aziel, que também é responsável pela assistência técnica aos clientes, trabalhava anteriormente na Ferramentaria, como encarregado de produção na antiga CERVIN. Durante o trabalho de campo Seu Adilson assumiu a coordenação da Ferramentaria substituindo Almir. Porém, em dezembro de 2003 Se Adilson saiu do quadro de cooperados da cooperativa, sendo substituído por Alexandre na coordenação do setor. Outros dois cooperados, Laércio e Amanso (eletro-erosão) também saíram da cooperativa nesta data, mas retornaram como funcionários contratados.

Junto à Ferramentaria está a Eletro-erosão, operada por um só cooperado (atualmente funcionário), Amanso, onde cinco máquinas realizam operações de corte e perfuração em peças de Metal Duro prontas, através de curto-circuito em barras ou lâminas de cobre, imersas em óleo, com formato e perfil em conformidade com o resultado desejado na peça.

Antes da expedição de elementos de Metal Duro ou de Ferramentas de Precisão, ambas passam por rigoroso controle de qualidade, tanto das propriedades físicas da peça, realizado por Claudemir, para verificar se estão de acordo com sua aplicação,

quanto dimensional, realizado por Marcos, para assegurar que estão de acordo com as necessidades dos clientes. Após tais processos são gravadas com ácido nas peças: a logomarca da UNIWIDIA, um código de registro da peça e a data de sua finalização – visando a manutenção de um controle da vida produtiva das peças e servindo também como certificado da garantia que é dado aos clientes.

Na expedição, o cooperado José Carlos, que alterna tal atividade com outra na Ferramentaria, embrulha cuidadosamente as peças e ferramentas primeiro em plástico bolha, depois em jornal, em seguida em papel Kraft e finalmente alojadas em caixas de papelão com logomarca da UNIWIDIA. Para as encomendas mais delicadas, ou as que serão enviadas a locais distantes por alguma transportadora, em lugar das caixas de papelão são reutilizadas as caixas de madeira em que são importadas as remessas de carbureto de tungstênio.

#### **2.4. Atividades-meio: escritório e manutenção**

Além dos processos produtivos, na UNIWIDIA são também realizadas diversas atividades-meio, necessárias às operações da cooperativa. É neste âmbito que são encontradas a maior diversidade de formas e contratos de trabalho, algumas destas atividades são realizadas por cooperados com Cargos Eletivos, outras por cooperados não eleitos com funções administrativas, outras por vendedores autônomos, outras por empresas contratadas, além de outras realizadas via terceirização de mão-de-obra, conforme exposto posteriormente.

As compras cotidianas da fábrica são realizadas pelo cooperado Pereira, a partir do almoxarifado e diretamente do “chão de fábrica” para as matérias primas suplementares, peças de reposição, produtos de consumo e de limpeza etc. Já os metais em pó são comprados pela administração, pois, como envolvem grande desembolso de recursos, exigem a avaliação do fluxo de caixa e a negociação de condições de pagamento.

Para o trabalho de vendas a cooperativa conta com vendedores autônomos no estado de São Paulo e com escritórios de representação espalhados em outros estados do país, principalmente no sul e sudeste. Pela atividade de vendas todos recebem seis por cento de comissão sobre o valor da nota fiscal, o que constitui um dos maiores

gastos da cooperativa, atrás apenas da matéria prima, tributos e retiradas. Além da venda intermediada por escritórios e vendedores autônomos, a cooperativa já realizou vendas diretas no Brasil através de sua divulgação pela Internet, no sítio: *www.uniwidia.com.br*. Para as vendas são feitos orçamentos que levam em consideração as quantidades e preços, tanto das matérias primas empregadas, quanto dos trabalhos realizados, em termos de horas-máquina e horas-homem prescritas por tipo de operação. Além disto, são considerados também os tributos e a depreciação de máquinas e equipamentos. Este trabalho é realizado por Eucélia e, dentro de algum tempo, será realizado também por Daniel (cooperado, fresador-ferramenteiro, que atualmente trabalha na Ferramentaria).

Além de Fábio, cooperado e engenheiro responsável pela qualidade das peças de Metal Duro, a cooperativa conta também com Alessandro, cooperado engenheiro responsável pelo projeto e desenho de peças e ferramentas, essenciais para a realização destas em conformidade com as necessidades dos clientes. Este trabalho também é realizado na “administração”.

Os controles contábil, bancário, tributário, de retiradas e de benefícios (seguros, cestas básicas, férias etc.) da cooperativa são realizados pela cooperada Solange e pelo Tesoureiro da cooperativa, Wagner, que também apresentam os “números” da cooperativa a todos os cooperados em uma reunião mensal de prestação de contas, sob a forma de um balancete. Além de todos estes controles, a contabilidade da cooperativa, assim como a de qualquer empresa, é organizada e assinada por um contador profissional que responde pela veracidade das informações do balanço. Para tal, a cooperativa contrata uma empresa de contabilidade que, além deste trabalho, calcula os custos da folha de retiradas da cooperativa e imprime os comprovantes de retirada.

Além destas atividades meio, há também o trabalho de recepção e de telefonista que é realizado pela cooperada Lourdes, enfermeira que também é responsável pelo ambulatório da cooperativa e, portanto, pelos primeiros atendimentos em caso de acidentes de trabalho.

Os cooperados com funções administrativas sem Cargo Eletivo realizam as atividades administrativas e gerenciais da cooperativa, que são de responsabilidade do Conselho de Administração. É importante salientar que tais cooperados realizam

este trabalho como integralidade da sua função na cooperativa, o que mantém uma forma de divisão técnica do trabalho típica das empresas privadas, geralmente realizadas por empregados, constituindo uma estrutura de funções técnicas entre cooperados não eleitos para a gestão da cooperativa.

Tanto o trabalho de manutenção predial – que envolve conhecimentos de eletricidade, hidráulica e construção civil – quanto o de manutenção de máquinas e equipamentos – que envolve conhecimentos técnicos de mecânica, eletricidade, eletrônica, termodinâmica entre outros – são realizados por Aparecido, ou simplesmente Cido, coordenador da manutenção. Cido é responsável pelos consertos cotidianos das máquinas e das instalações bem como da manutenção preventiva de alguns equipamentos de uso constante, que possuem algumas peças com tempo de vida conhecido e que não podem quebrar durante o uso, sob pena de grande prejuízo para a cooperativa, como nos fornos. Apenas em alguns casos, em que a cooperativa não possui equipamentos apropriados ou não dispõe de conhecimento técnico específico é que se torna necessária a contratação de empresas de manutenção predial ou de assistência técnica especializada.

Os serviços de limpeza, vigilância, jardinagem e de restaurante são considerados serviços prescindíveis para a cooperativa, que os considera como custos fixos e os compra através da contratação de trabalhadores via uma empresa de alocação de mão-de-obra, especializada em oferecer tais trabalhadores às empresas da região. A questão sobre o relacionamento entre cooperados e terceirizados, bem como sobre as justificativas em jogo nesta situação estão desenvolvidas no capítulo sobre os interesses em negociação na cooperativa.

## **2.5. Estrutura formal de decisão: assembleias, reuniões e conselhos**

A UNIWIDIA conta com dois conselhos, um de Administração, com cinco conselheiros, e outro Fiscal, com seis conselheiros. O conselho de Administração em 2003 era composto pelo Presidente - Aziel, Vice Presidente - Adilson, Tesoureiro – Wagner, além de dois conselheiros sem cargo específico: Alexandre e Paulo. Todos com mandato de três anos. No decorrer do trabalho de campo, com a saída de Adilson da cooperativa, Paulo assumiu o cargo de Vice-presidente.

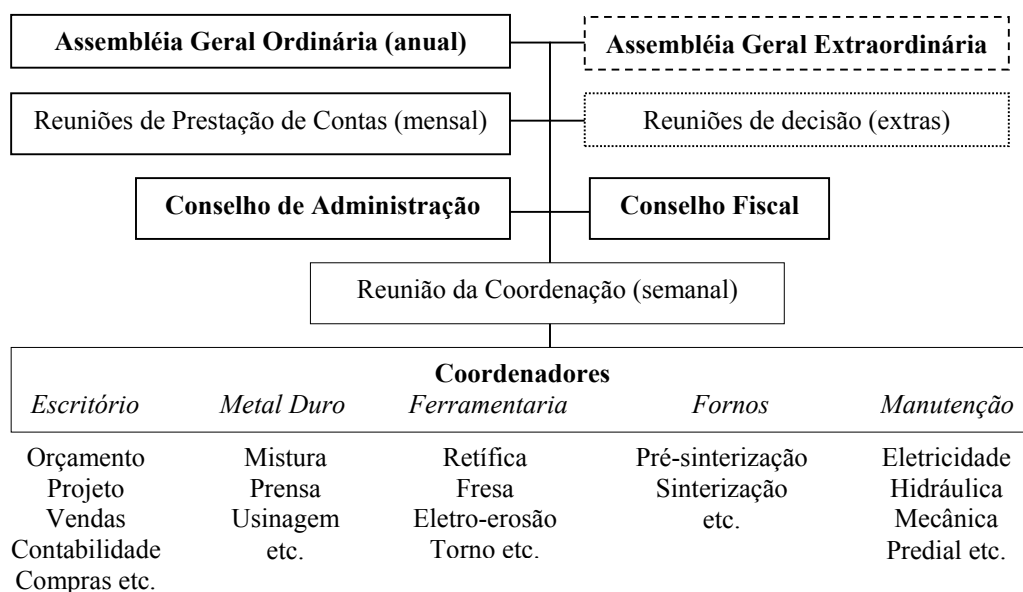
Por sugestão do sindicato, na cooperativa estão diferenciados cargos e funções. Cargos são as posições eletivas, estatutárias, com responsabilidade societária sobre a cooperativa, em que os conselheiros se responsabilizam civil e criminalmente. Funções são as atividades profissionais de cada trabalhador, seja uma atividade-meio (de secretaria, de manutenção, de faxina, de engenharia), ou uma atividade-fim (de Ferramentaria, de usinagem, de retífica, de prensa, de mistura, de eletro-erosão), que envolve responsabilidades técnicas e/ou profissionais, como aquelas reguladas através do CREA – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura, que afetam engenheiros e técnicos. Na UNIWIDIA, assim como nas demais cooperativas acompanhadas pelo sindicato, os cooperados, com cargo eletivo ou não, são remunerados pela função que desempenham. Ou seja, o presidente não possui remuneração pelo fato de ser presidente da cooperativa, mas sim pela função que desempenha na cooperativa independentemente da condição de conselheiro.

Cada conselho possui dinâmica de funcionamento própria. No Conselho de Administração, exceto o cargo de Vice Presidente, que é um cargo de suplência e os dois conselheiros sem cargo, os demais conselheiros com cargo específico trabalham permanentemente no prédio da Administração junto com cooperados que possuem funções específicas fora da produção, apresentados no tópico das atividades-meio. Eventualmente, entretanto, quando a produção fica sobrecarregada de pedidos, tais conselheiros podem voltar às suas funções, geralmente vinculadas às atividades-fim. Aziel, por exemplo, eventualmente trabalha na fresa ou no controle dimensional de qualidade.

Já o Conselho Fiscal possui reuniões mensais para verificação, prévia à elaboração do balancete mensal, das contas e do fluxo de caixa da cooperativa. Tal balancete é elaborado pela tesouraria e é apresentado na reunião de prestação de contas do mês, onde recebe ou não o parecer público do Conselho Fiscal e é colocado à disposição de esclarecimentos pelos cooperados. Com relação a este conselho, em maio de 2003, havia uma negociação acerca dos limites de sua atuação, que será apresentado mais adiante, no capítulo sobre os processos de negociação.

O processo decisório da UNIWIDIA, tal como prevê a Lei do Cooperativismo em vigor, conta com os conselhos de administração e fiscal, atuantes durante todo o ano, com as Assembléias Gerais Ordinárias, realizadas anualmente, e extraordinárias,

realizadas apenas se necessário. Para além das exigências legais, a UNIWIDIA conta também com Reuniões de Prestação de Contas (mensais), com reuniões de decisão extras (não extraordinárias) para consultas e eventuais decisões no decorrer do mês, e também com Reuniões da Coordenação (semanais), das quais participam os conselheiros dos dois conselhos e também os coordenadores dos cinco setores em que a cooperativa está subdividida: Escritório (Eucélia), Metal Duro (Waldir), Ferramentaria (Alexandre), Fornos (José) e Manutenção (Aparecido). (Ver figura 8).



**Figura 8: Organograma**

Na AGO – Assembleia Geral Ordinária – é apresentado o balanço do período fiscal, são realizadas as eleições do Conselho de Administração (a cada três anos) e do Conselho Fiscal (anual), são decididas as finalidades das sobras do período e tratados outros assuntos que afetam a todos os cooperados, como a entrada e saída de cooperados, por exemplo. A AGE – Assembleia Geral Extraordinária – existe estatutariamente para ser realizada em casos extremos, por exemplo, quando há a necessidade de decisão de investimentos, de alterações estatutárias ou no caso extremo de dissolução da cooperativa.

Nas Reuniões de Prestação de Contas são apresentados os balancetes mensais da cooperativa e decididas (ratificadas) as aquisições de máquinas e equipamentos, bem como outros assuntos de interesse coletivo. Estas reuniões são geralmente bastante objetivas e estruturadas, pois possuem pauta predeterminada, hora para término,

propostas preparadas anteriormente nas Reuniões da Coordenação e encaminhamentos também pré-determinados.

Nas Reuniões da Coordenação são tratados os assuntos cotidianos da cooperativa: vendas, faturamento, relacionamento com clientes, problemas em ferramentas vendidas, compras e relacionamento com fornecedores, bancos. Mas principalmente tratam do funcionamento interno da cooperativa, dos problemas nos diversos setores e entre eles, das solicitações dos cooperados aos coordenadores e à cooperativa, dos problemas de relacionamento entre os cooperados e destes com os coordenadores etc. A Reunião da Coordenação é a única reservada (não aberta a todos), e é nela que são formuladas propostas finais a serem levadas, discutidas e/ou ratificadas nas Reuniões de Prestação de Contas.

## **2.6. O quadro-social: aspectos gerais dos sócios-trabalhadores**

Diferente de uma empresa limitada ou de capital aberto (sociedade anônima), que são sociedades de capitais, as cooperativas são sociedades de pessoas. Enquanto as sociedades de capitais são mercadorias, cujas quotas ou ações são compradas e vendidas conforme a conveniência dos acionistas ou cotistas, as cooperativas não são mercadorias, mas o conjunto de pessoas que a controlam, que detêm quotas-partes não comercializáveis. Apenas o patrimônio coletivo destas pessoas (ou da cooperativa), incluindo marcas e patentes, é que são objetos ou mercadorias negociáveis. Uma das importantes implicações desta natureza societária das cooperativas é que elas são sociedades nominais, ou seja, são constituídas por pessoas reais, com nome próprio e sobrenome assinando e se responsabilizando pelo empreendimento, bem como com desejos e interesses próprios envolvidos na cooperativa, que não podem ser expressos simplesmente pelo interesse da rentabilidade do capital investido. Em uma cooperativa os interesses gerais mudam quando mudam os cooperados ou quando muda o momento da vida pessoal destes.

Todos os cooperados da UNIWIDIA são ex-funcionários da CERVIN, a maioria com mais de dez anos naquela empresa antes da falência, além dos quatro anos juntos na UNIWIDIA. Tais cooperados passaram juntos, portanto, pela transição entre as duas empresas, possuindo o percurso comum que está detalhado no tópico



sobre o histórico. Todos foram, também, selecionados pela CERVIN, daí advém o fato da maioria possuir segundo grau completo, algum curso técnico (em atividades industriais ou de administração) e morar nas proximidades da empresa, formando um grupo bastante homogêneo. Esta homogeneidade seria quebrada pela discrepância entre o número de homens e de mulheres, não fosse o fato das quatro mulheres trabalharem na “Administração”, em atividades de escritório (junto a três homens), enquanto a “Fábrica” se mantém absolutamente masculina.

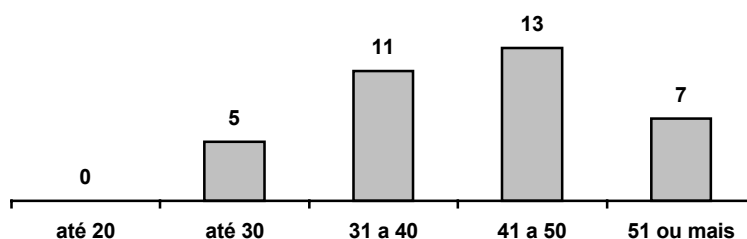


Figura 9: Gráfico das faixas etárias dos cooperados

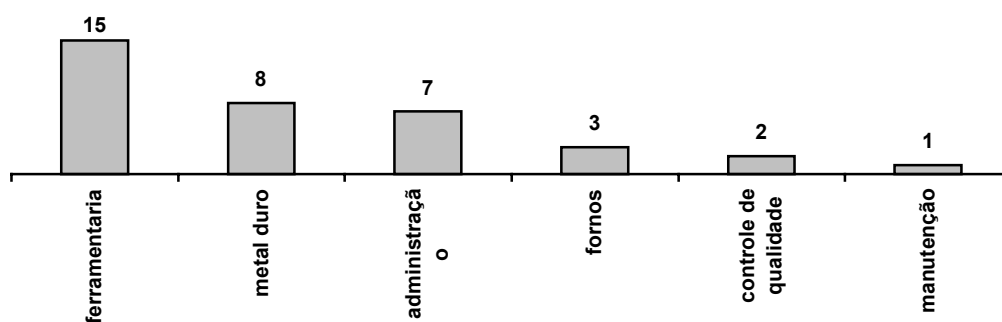


Figura 10: Gráfico dos cooperados por área de atividade

A cooperativa foi constituída em março de 2000, com 45 cooperados e, no início do trabalho de campo (novembro de 2002) contava com 42 cooperados, 4 mulheres e 38 homens. Em dezembro de 2003 (durante o trabalho de campo) aconteceu a saída de alguns cooperados (todos homens), devida sobretudo ao início do processo de negociações com o BNDES para a compra do patrimônio, detalhado no tópico sobre o leilão. Ao término do trabalho de campo (maio de 2004) a cooperativa contava com 36 cooperados, as mesmas 4 mulheres e 32 homens. Quatro dos seis cooperados que deixaram a UNIWIDIA em dezembro de 2003 estavam aposentados. Dois deles foram contratados como funcionários, Seu Laerte e Amanso, pois, apesar da idade, querem continuar trabalhando, mas não desejam assumir responsabilidades futuras como cooperados. Já o pedido de retorno de outro ex-cooperado, Seu Adilson, como

vendedor da cooperativa, estava em discussão no término do trabalho de campo. Os outros três ex-cooperados, todos aposentados, deixaram de trabalhar.

Destes 36 cooperados, 4 são mulheres e 32 são homens: 5 têm até 30 anos; 11 têm entre 31 e 40 anos; 13 têm entre 41 e 50 anos e 7 têm mais de 51 anos (ver figura 9). Os 36 cooperados estão distribuídos pelas atividades da cooperativa, da seguinte forma: sete trabalham na administração (destes, dois são conselheiros: o presidente e o tesoureiro), três trabalham nos fornos (pré-sinterização e sinterização); um trabalha na manutenção; dois trabalham nos controles de qualidade; oito trabalham no Metal Duro e quinze trabalham na Ferramentaria (Ver figura 10).

Durante o período do trabalho de campo não ocorreu a entrada de cooperados, o que também é justificado pelas incertezas em relação ao leilão da massa falida, já que, como todos os atuais cooperados são credores trabalhistas da CERVIN, está resguardada alguma identidade de interesses entre eles, o que não necessariamente haveria entre antigos e novos cooperados, que não seriam credores da CERVIN.

## **2.7. Inserção institucional: o sindicato e a UNISOL**

Os principais parceiros da UNIWIDIA são o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e a UNISOL Cooperativas – União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo. “*O Sindicato*”, que é como os cooperados, também sindicalizados, se referem ao Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, teve papel fundamental na constituição e fortalecimento da cooperativa. Durante o processo de concordatas e falência da CERVIN, o sindicato esteve ao lado dos funcionários nas negociações pela manutenção dos empregos e pelos créditos trabalhistas e, quando aquela finalmente faliu, ajudou os trabalhadores a constituírem e instalarem a cooperativa.

O sindicato teve papel fundamental ao diferenciar a proposta de constituição da UNIWIDIA da de outra cooperativa na qual tiveram uma má experiência de cogestão, com atrasos e remunerações parciais, diferenciando a experiência de cogestão da atual experiência de autogestão. Também foi o sindicato que ajudou a desconstruir, gradativamente, o mito do enriquecimento, frisando a organização cooperativa como sociedade de trabalhadores, não de patrões, uma vez que são mais gestores do negócio que donos dele, ainda que donos de suas quotas-partes. Neste

mesmo sentido, através de assessoria jurídica, o sindicato ajudou na montagem de alguns dos procedimentos da gestão societária da UNIWIDIA, que implementou procedimentos comuns às demais cooperativas que tiveram apoio deste sindicato, como no que se refere à divisão das sobras líquidas: 35% mantidas como reserva, 35% reinvestidas através da valorização das quotas-partes e 30% divididas igualmente entre todos os cooperados.

Como será visto no tópico dedicado ao histórico, o sindicato também teve papel fundamental no período posterior a lacração da massa falida da CERVIN, nos 55 dias em que passaram acampados no Fórum de Mauá pressionando a tramitação do processo e recorrendo das decisões em segunda instância, onde ganharam o direito de alugar a massa falida. Foi também o sindicato que fiou, com patrimônio próprio, tal aluguel. Nas negociações com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) o sindicato novamente tem papel fundamental, intermediando e organizando todo o longo e complicado processo para que a UNIWIDIA venha a comprar a massa falida da CERVIN em leilão.

A UNISOL Cooperativas, por sua vez, é resultado da união de diversas cooperativas que, em um momento ou outro, tiveram apoio ou do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, ou do Sindicato dos Químicos do ABC, ou da Prefeitura de Santo André ou da Incubadora de Cooperativas da Fundação Santo André. A UNISOL é uma associação, cujos associados são as cooperativas de produção e de serviços, que realiza assessoria jurídica, contábil e tributária às cooperativas, bem como cursos para formação em cooperativismo e autogestão, é mantida pelas próprias cooperativas e por convênios que realiza com parceiros internacionais, nacionais e governamentais.

Em 2003 e 2004 o presidente da UNISOL, Aziel, era o mesmo da UNIWIDIA. Já o anterior, Enedino, é membro da UNIFORJA, uma importante cooperativa do ABC que ganhou projeção na mídia nacional pelo crédito conseguido junto ao BNDES e pela entrega do “cheque simbólico” ter sido feita pelo atual Presidente da República Federativa do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva. A UNISOL é constituída por cerca de 26 cooperativas e associações que, através da UNISOL, também são parceiras da UNIWIDIA e potenciais agentes conjuntos.

Além do sindicato e da UNISOL, a UNIWIDIA participa do Fórum de Economia Solidária de Mauá e, através da UNISOL, dos Fóruns de Economia Solidária do Estado de São Paulo e do Nacional, o que garante sua inserção neste recente e crescente movimento social. A UNIWIDIA mantém relações com outras instituições que não serão mencionadas por não serem fundamentais para a localização dela no quadro organizacional local nem no campo social da economia solidária.

### **2.8. Inserção comercial: fornecedores, clientes e concorrentes**

A UNIWIDIA conta hoje com diversos fornecedores de insumos às suas atividades produtivas e gerenciais. A *Kremlin do Brasil* continua sendo a maior fornecedora de matérias-primas, entretanto, a cooperativa compra outros insumos de outras empresas da Grande São Paulo, como: barras de aço de diversas medidas e classes, elementos de revestimento dos fornos (que precisam ser trocados periodicamente), da representante dos fornos no Brasil, peças de reposição para máquinas e equipamentos, equipamentos de precisão nacionais ou importados, como um tridimensional (aparelho de controle dimensional) que foi comprado e instalado durante o período do trabalho de campo, máquinas novas ou semi-novas nacionais e importadas, tais como retíficas, fresas, tornos e mesmo um CNC (sistema de usinagem por controle numérico), além de computadores para a administração e mesmo uma máquina de fotocópias.

A cooperativa também consome material de expediente (tanto na administração quanto na fábrica), alimentos e acessórios para o refeitório, cafezinhos e bebedores, dois tipos de água, para consumo e para uso industrial, e muita energia, tanto elétrica quanto sob a forma de gases para alimentação dos fornos, GLP – Gás Liquefeito de Petróleo, Hidrogênio, além de outros gases, como oxigênio como comburente nos fornos e nitrogênio e argônio para preenchimento das câmaras dos fornos, para expulsão de quaisquer outros elementos danosos ao processo de sinterização.

A UNIWIDIA comercializa seus produtos para diversos segmentos da atividade industrial brasileira e se prepara para iniciar a exportação de seus produtos. Produz facas de corte para a indústria de embalagens, setor estratégico e extremamente sensível às variações de demanda do mercado. Produz anéis de vedação e bicos de

jato para a indústria de alimentos, resistentes ao desgaste químico provocado pela acidez, tal como usinas de açúcar e álcool e fábricas de suco concentrado. Produz os mesmos anéis para a indústria química e petrolífera. Produz matrizes e punções para a indústria de plásticos, utilizados para a extrusão de perfis de quaisquer elementos perfilados, como mangueiras, fios, tubos, canos etc. Produz também feiras e mandris para a indústria metalúrgica, utilizados na fabricação de eixos, tubos, conexões, barras de ferro etc.

Junto ao fato de contarem com apenas outros dois concorrentes no mercado brasileiro, uma empresa de grande porte, detentora de cerca de 80% do mercado de Metal Duro no Brasil, e uma empresa portuguesa que atua no mercado brasileiro produzindo Metal Duro em Portugal, esta inserção comercial diversificada explica parte do sucesso da (re)entrada da UNIWIDIA no mercado como também demonstra a importância deste parque industrial para diversos segmentos industriais do país, o que reforça o feito destes trabalhadores ao impedir que tal parque fosse sucateado, como ocorre na maioria dos casos de lacração de massa falida.

## **2.9. Impostos e encargos: contribuindo com o Estado**

A cooperativa recolhe impostos para os três níveis de governo (federal, estadual e municipal) em função de sua atividade industrial, de sua atividade comercial, de sua localização e instalação, de sua movimentação financeira e, em função de ser uma Cooperativa, e não outro tipo de sociedade, principalmente nos imposto que recolhe dos trabalhadores para o governo. Entre os principais impostos que a cooperativa recolhe estão, o IPI – Imposto sobre Produção Industrial – o ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – a CPMF – Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira – o IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano – e o recolhimento de 50% do valor da contribuição individual para o INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, que representa 11% sobre o valor da remuneração. Além disto, a cooperativa recolhe também o de IR – Imposto de Renda – dos cooperados tributados. O único imposto que a cooperativa não paga, apoiada em uma *ação civil de inconstitucionalidade*, é o IRPJ – Imposto de Renda de Pessoa Jurídica,

de 1,5% sobre o valor da nota, visto que as cooperativas são Sociedades Civis sem fins Lucrativos e que os cooperados já pagam o IR.

Em 2003 a UNIWIDIA recolheu, entre todos os impostos devidos, uma importância próxima de um milhão de reais, o que, frente a um faturamento de cerca de três milhões de reais (aproximadamente 30% do faturamento foi recolhido sob a forma de impostos) e praticamente nenhuma sobra líquida auferida, coloca os impostos numa posição central no cálculo da viabilidade econômica da cooperativa, atrás apenas do custo das matérias-primas importadas e da folha de pagamentos.

### **CAPÍTULO 3. O PERCURSO DOS COOPERADOS**

*Esta história teve começo, tem meio, mas ainda não tem fim. O fim vai ser quando a gente for dono disto aqui. Daí começa a história gloriosa, quando a gente estiver no nosso teto, no nosso território.*  
(José Carlos, cooperado)

Este capítulo é sobre o fim de uma empresa privada, que foi Sociedade Anônima e também Sociedade Limitada, e do início de uma Sociedade Cooperativa, de propriedade e controle dos trabalhadores, embora ainda locatária da massa falida da antiga empresa.<sup>37</sup> A empresa chamava-se CERVIN – Indústria e Comércio de Ferramentas de Precisão Ltda., e a cooperativa chama-se UNIWIDIA – Cooperativa Industrial de Trabalhadores em Ferramentas de Metal Duro.

A CERVIN passou por duas concordatas, uma entre 1982 e 1983 e outra que começou entre 1995 e 1997. Em 1998 foi realizada, pelos administradores aos trabalhadores, a proposta de co-gestão, que durou somente o ano final da CERVIN, já que o não pagamento integral da segunda concordata resultou na falência em 1999. No processo de falência e transição a empresa foi demitindo e perdendo trabalhadores. Em 1995 eram 130 trabalhadores, e em 1999, eram somente 85. Destes, apenas 45 pessoas decidiram “*aventurar-se*” na cooperativa. Das 45, três saíram logo no primeiro ano da cooperativa e 6 saíram em dezembro de 2003, resultando no número atual de cooperados, 36 trabalhadores.

O capítulo aborda o percurso histórico realizado por este coletivo de ex-funcionários da CERVIN, atuais cooperados da UNIWIDIA, na transição entre duas condições de trabalhador, a de empregado e a de cooperado. Como disse José Carlos, a história de transição contada aqui por eles começou e tem um meio, mas ainda não tem um fim. Passou pelas concordatas da CERVIN, quando perderam a segurança de

---

<sup>37</sup> Neste capítulo houve importante contribuição do trabalho de PARRA (2002), que pesquisou a UNIWIDIA ainda em 2000, ou seja, tão logo os cooperados iniciaram as atividades da cooperativa, servindo de ponto de referência às observações atuais.

trabalhar e de terem seus direitos atendidos; por um período de “cogestão”, no qual viram seus direitos e benefícios se esvaírem; pela falência da CERVIN, que resultou na expulsão dos trabalhadores da fábrica e na luta pelo direito de trabalhar; pelo retorno às instalações industriais da CERVIN, decorrente do aluguel da massa falida desta pela UNIWIDIA; pela retomada das atividades empresariais (produtivas e comerciais), em que provaram a capacidade de tocar a empresa; e pela conquista de direitos e benefícios, agora na condição de cooperados.

O capítulo encerra mostrando uma situação cotidiana presente, a reativação do refeitório, e a expectativa de futuro contida na situação do leilão da massa falida da CERVIN. Mostra o processo de negociação entre cooperados e “administração” na conquista da reativação do refeitório da cooperativa, que envolveu no presente a antecipação de fatos futuros, num dilema entre gastar hoje ou guardar para amanhã.

O fim da transição, entretanto, somente será realizado quando se der a aquisição pela UNIWIDIA dos meios de produção de que necessita para uma existência autônoma e independente da massa falida da CERVIN. Esta aquisição poderá ocorrer no leilão da massa falida da CERVIN, mas também pode ocorrer de outras formas, como será visto no tópico final deste capítulo.

Apresentar este histórico se justifica na medida em que ele explica os motivos de diversas características atuais desta cooperativa, que de outra maneira poderiam parecer gratuitas ou arbitrárias, e não são. Por exemplo, o apoio dado pelo sindicato no momento da transição, considerado pelos trabalhadores como fundamental para a conquista do retorno às instalações industriais, explica o motivo deste possuir tanta influência sobre a cooperativa. O sindicato é mais que um fiador da cooperativa, ele é um “alicerce simbólico” dos cooperados, pois foi no sindicato que os trabalhadores confiaram e se apoiaram para assim poderem confiar uns nos outros e, principalmente, na idéia da cooperativa.

Este capítulo mostra que em meio às crises e rupturas encontra-se também continuidade, não apenas das instalações, do processo produtivo, de clientes e de fornecedores, mas sobretudo de pessoas, com suas crenças, opiniões, interesses e perspectivas. Muitas destas pessoas trabalharam durante quinze ou mais anos na CERVIN, e agora materializam a UNIWIDIA no dia-a-dia de suas vidas.



### 3.1. Concordatas: o início do fim da CERVIN

*O gerente financeiro da CERVIN convenceu eles [uma empresa fornecedora] a produzirem, pois tinham uma encomenda da Alemanha. Eles foram no banco, compraram material, processaram, entregaram para a CERVIN, para ela pedir concordata quinze dias depois?! (Adilson, cooperado - em 2003)*

Segundo Adilson, quando a CERVIN entrou em concordata pela primeira vez, foi constituída uma equipe de técnicos da qual ele era parte. Esta equipe ficou responsável por retirar a CERVIN daquela situação no prazo de um ano, primeiro período em que ele trabalhou na empresa. Segundo ele, àquela época a empresa tinha um Diretor Administrativo, parente do proprietário que, junto ao gerente financeiro de então “afundaram a empresa com maracutaias”. E tanto foi que em 1995 a CERVIN entrou novamente em concordata e ele, juntamente a antigos trabalhadores, foram chamados novamente a reerguer a empresa. Sobre esse segundo período nos fala Waldir, coordenador do Metal Duro:

*A CERVIN, quando entrou em processo de concordata, a gente começou a perceber porque a compra foi demais, foi muita compra - a gente sem saber –compras exageradas de matérias-primas, de insumos, coisas absurdas, que não tinham nada a ver com a nossa produção: talhas grandes e uma série de coisas para promover aquele movimento de concordata. Mas eles pensavam que podiam reatar a concordata e dar um prazo elástico. E nós começamos a perceber que aquilo começou a atingir a empresa, mas isso foi aquele zum, zum, zum na fábrica, fazendo comentários. A gente não podia acreditar naquele processo.*

Lourdes (que acumula a recepção e a telefonia com a enfermagem) conta uma história parecida: “Sr. José (ex-proprietário) era apaixonado por isto aqui, foi ele que começou e fez tudo isto aqui, ele vivia lá no laboratório, adorava, bem longe da direção. Ele não gostava (da direção) e colocou na mão de quem confiava, dos filhos e de administradores. Quando nós assumimos isto aqui é que vimos o que tinham feito com a empresa”. Sobre o que fizeram com a empresa nos fala Waldir:

*Teve essas mudanças e a gente foi percebendo que as coisas não estavam indo muito bem, a própria matéria prima vinha sem muita especificação, sem muita clareza, de uma maneira diferente, sem muito controle, sem notas. Começou a ter atrasos de salários, a gente foi descobrindo que já não tinha mais depósito do Fundo de Garantia,*

*atrasos e atrasos e atrasos e depois já começou a vir oficial de justiça (...) a justiça foi rolando, não sei de que forma faziam aqui que foram empurrando com a barriga, perderam tempo com isso, e cada tempo que se avançava, ia cada vez se afundando (...), e assim foi aquela bola de neve, atrasos e atrasos, não havia pagamento, foi aquela confusão toda, e aquilo foi agitando, foi fomentando até que chegou o momento que estourou o mercado, alguém gritou no mercado, reclamou, botou um protesto, algum título e rompeu a concordata.* (Em 1999)

As concordatas foram períodos difíceis da história destes trabalhadores, pois foi nestes períodos de concordata que viram seus direitos se esvaírem, as condições de trabalho ficarem, a cada dia, mais precárias, a remuneração decair até desaparecer. E viram também companheiros serem demitidos. Almir conta que “na CERVIN era assim, o ramal 209 era do DP, Departamento de Pessoal, quando alguém recebia ligação do 209 na sexta-feira já sabia que era facção”, referindo-se à demissão.

### **3.2. Cogestão: nem CERVIN, nem UNIWIDIA**

*Antes de começar a UNIWIDIA, teve um cara que veio aqui, a gente fez um curso com ele e ele falou que a gente ia ficar rico: “com esse negócio de cooperativa, vocês vão todos ficar rico”. Rico, rico, , rico, o pessoal se iludiu.* (Paulo, vice-presidente)

Em 1998, em meio à segunda concordata, a diretoria de CERVIN sugeriu que os funcionários criassem uma empresa, de modo a estabelecer “uma forma de cogestão”. Com o aceite dos trabalhadores e a tentativa de constituir tal empresa, que seria uma cooperativa, todos os trabalhadores foram demitidos e durante dois anos uma “cooperativa” foi contratada para prestar serviços à CERVIN. Neste período, como relata Paulo acima, receberam um curso de cooperativismo que, segundo vários cooperados, prometia que eles enriqueceriam em poucos anos, pois seriam então “*patrões de si mesmos, donos do negócio*”. Neste período de convivência entre CERVIN e a tal “cooperativa”, que não era denominada UNIWIDIA, houve o agravamento da situação econômica da empresa e os trabalhadores passaram a não receber sua remuneração (retirada) integral, que foi progressivamente reduzida até a falência da empresa, causando desestruturação financeira, familiar e humilhação dos trabalhadores. Severino e Waldir contam sobre este momento:

*Na CERVIN às vezes o patrão não pagava o salário, atrasava e não explicava o porquê, daí atrasava de novo e era pior ainda no outro mês. Teve mês de ganhar cem, oitenta reais, para pagar o aluguel, a comida, a condução. (Severino, cooperado)*

*No fechamento da CERVIN, foi uma coisa meio assustadora, porque desarranjou toda a sua vida. Você tem um padrão de vida e ela começa a não te pagar, começa a reduzir salário, começa a ter dispensa sem pagar, então isso aí vai achatando muito as pessoas, fazendo dívidas bancária, tudo aquele transtorno. (Waldir)*

Sobre a produção neste período Waldir conta que “quando a CERVIN estava em concordata, os administradores compravam material ruim, ruim mesmo, e a peça saía ruim não era porque a gente não queria fazer bem, era a condição que a gente tinha, e entregava peça ruim”. Adilson sugere o mesmo: “A qualidade era péssima no fim da CERVIN, diziam por aí que aqui varriam o chão e faziam Metal Duro com lixo”. Sobre esta época, Francis conta que:

*Sem o registro da cooperativa, que a junta comercial não dava porque não aceita duas empresas no mesmo local, a gente ficava sempre no improvisado, a gente não conseguia o CNPJ<sup>38</sup> por causa da CERVIN. Ia lá na Junta [JUCESP<sup>39</sup>] e eles reclamavam de qualquer coisa, aí no dia que a CERVIN fechou [faliu], eles liberaram o registro [da UNIWIDIA], acho que foi até com erro, foi nessa época que o Mário Covas veio aqui.*

Neste processo os trabalhadores buscaram apoio do sindicato de Mauá, ao qual eram filiados e, com a recusa deste em ajudá-los, buscaram apoio no Sindicato dos metalúrgicos do ABC, em São Bernardo do Campo, fundamental para que eles recebessem visitas ilustres, que ajudaram no processo de legalização da UNIWIDIA e de transferência da gestão da empresa para os trabalhadores. Visitaram a empresa, em vias de falir, Mario Covas, então Governador do Estado de São Paulo e, a pedido do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, Luiz Inácio Lula da Silva, então presidente de honra do Partido dos Trabalhadores e candidato à presidência da república.

---

<sup>38</sup> CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, documento que comprova a existência empresarial de uma determinada pessoa jurídica constituída e/ou operante em território nacional.

<sup>39</sup> JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo, responsável pelo cadastramento das pessoas jurídicas constituídas no estado, necessário para que possam realizar suas atividades empresariais.

### 3.3. Falência: expulsão da fábrica e 55 dias de fórum

*Uma empresa fecha, que nem a CERVIN, porque tem caixa dois, o dinheiro some, tem faturamento, mas o dinheiro sai por algum buraco, não paga os impostos, fica com dívida com o governo, o que é muito grave, e não paga os fornecedores. A CERVIN tinha sete pedidos de falência, uma hora ia fechar mesmo. O trabalhador vê que tem coisa errada e não pode fazer nada, não é da conta dele. (Francisco, cooperado)*

Mesmo percebendo o que ocorria, os trabalhadores pouco puderam fazer além da busca do apoio do sindicato e da constituição da UNIWIDIA, pois não há espaço previsto para a participação deles nos processos falimentares. Não que assistissem passivamente ao processo, muito pelo contrário, mas participavam praticamente “*de mãos atadas*”. Sobre os últimos dias da CERVIN nos fala Waldir:

*O oficial de justiça vinha aqui e ia cada vez se afundando mais, foi se afundando, até que chegou uma hora que estourou, não teve mais como segurar. (...) Mas antes disso, antes de fechar, alguns dos fornecedores tinham tanques de nitrogênio, argônio. Não sei como eles conseguiram algum documento, ordem de invasão, subiram em cima do caminhão o equipamento deles e foram embora, nos deixaram na mão: ‘não quero saber disso, vamos embora, resolveu e acabou, é ordem judicial, vou levar embora’. E aí foi ruindo, ruindo, até que chegou um oficial com o síndico e mandou desativar as máquinas, “é pra tudo que as atividades se encerraram.” Aí o sonho foi parado, vontade de chorar, porque o sonho acabou mesmo, ver tudo aquilo que você fez ir por terra.*

O processo de legalização da UNIWIDIA coincidiu com a decisão do Fórum de Mauá de lacrar a massa falida. Eucélia conta que “*no dia 7 de janeiro [de 2000] lacraram a CERVIN e no dia 2 de março entramos como cooperativa, sem a CERVIN*”. Ou seja, os cooperados da recém constituída UNIWIDIA passaram quase dois meses parados, impedidos de trabalhar, sobre isso ela nos conta:

*Eles [a polícia] entraram aqui e foi uma humilhação, o oficial de justiça falando para a gente parar tudo e ir saindo, até parecia que a gente era bandido, dizia para deixar tudo como estava e ir saindo, a gente já tinha o registro da cooperativa e queria arrendar isto aqui, aí foi aquela luta. Eles [fórum de Mauá] diziam que não existia isto de cooperativa dentro de massa falida, ficamos 55 dias nos revezando no fórum, a gente entrava e saía pela prefeitura, quiseram tirar o carro de som, tirar a*

*gente de lá, e não cederam, tivemos que apelar para São Paulo [segunda instância], lá eles deram a vitória para a gente, e aqui ainda levaram uns vinte dias [dentro dos 55] para cumprir a decisão.*

Eucélia conta também que durante os 55 dias de fórum, além do plantão com rodízio por lá, fizeram também um na portaria de entrada da ainda CERVIN, para atender aos telefonemas de clientes e fornecedores que inicialmente ligavam em busca de informações sobre encomendas e pagamentos. Conta que nos primeiros dias dizia que eles logo iriam entregar as peças, que estavam apenas atrasadas, tentando disfarçar o acontecido, mas que logo a notícia da falência correu, a atitude de clientes e fornecedores passou a ser outra, de cobrança e, em alguns casos, de desespero.

Este período teve também como consequência a definição do quadro social da UNIWIDIA, visto que a maioria dos trabalhadores da CERVIN buscou outras opções de trabalho, seja por alegada descrença na cooperativa ou pela necessidade premente de trabalho e renda. Dos cerca de 130 trabalhadores da CERVIN à época, 45 constituíram a cooperativa. Segundo Eucélia, aqueles que ficaram na cooperativa foram, em geral, os que tinham mais tempo de serviço na CERVIN e, conseqüentemente, também os maiores ativos trabalhistas, em geral eram também os mais velhos e que teriam maior dificuldade de reinserção no mercado de trabalho.

Falar sobre esta etapa é sempre mobilizador para os cooperados da UNIWIDIA e traz à tona diversos sentimentos, como raiva pela humilhação sofrida na CERVIN, indignação em relação à injustiça de serem “despejados” da fábrica, orgulho pela luta árdua no dia-a-dia no fórum, pela realização do contrato de arrendamento, de espanto com relação à justiça de Mauá, que foi todo o tempo contra a proposta deles.

No fórum ou na portaria, estes 55 dias foram o *período de lona*<sup>40</sup> dos trabalhadores que criaram a UNIWIDIA. A garra própria, de amigos, parentes e companheiros de outras cooperativas, toda a luta cotidiana pelo direito ao trabalho, todo o esforço simbólico necessário para acreditar que seria possível, tudo isso foi fundamental. Era necessário a época que tais trabalhadores saíssem das posições que ocupavam nos cargos e postos de trabalho da CERVIN e pudessem enfrentar a realidade da UNIWIDIA, na qual assumiram outras funções e papéis muitas vezes

---

<sup>40</sup> Diz-se que estão *na lona* os trabalhadores rurais sem terra que estão acampados, à espera do longo processo de desapropriação e assentamento. Este um período muito difícil, no qual os trabalhadores e seus familiares estão expostos às ações de reintegração de posse, passam por privações e ameaças, portanto, é necessária muita garra para resistir *à lona*.

pouco claros e com limites pouco definidos. Em certo sentido, neste momento a estrutura de poder entre operários, encarregados, engenheiros, auxiliares de escritório e demais funcionários foi rompida, dando oportunidade à construção cotidiana de uma outra forma de trabalhar e administrar. Nesta outra forma a *simetria de poder* não foi um fato em si mesmo, tranqüilamente estabelecido, mas sim algo que foi e é, a cada dia, construído e reconstruído, como mostrarão outras passagens.

### 3.4. Retorno: aluguel da massa falida e apoio do Sindicato

*E tinha mais uma, para alugar a massa falida precisava de um fiador com garantia, foi aí que entrou o Sindicato [dos Metalúrgicos do ABC] que colocou aquele prédio deles lá de São Bernardo como garantia. Todo ano é a mesma coisa [da parte da justiça], dizem: 'não vão se acostumando não que é só mais um ano'. (Eucélia, cooperada)*

Com a falência da CERVIN e a regularização da UNIWIDIA, Aziel foi escolhido como “fiel depositário” da massa falida, o que confere uma responsabilidade civil e criminal diferente da dos demais, pois responde pessoalmente pela guarda do patrimônio da CERVIN. Do outro lado, o fórum indicou um síndico responsável por zelar pelo patrimônio da CERVIN e pela realização e renovações do contrato com a UNIWIDIA. Para arrendar a massa falida, entretanto, a justiça exigiu um fiador com garantias reais, foi aí que entrou o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que, segundo Waldir, acreditou na idéia:

*Depois, com o apoio do sindicato, vimos que a idéia era forte, que tínhamos condições de reatar a indústria e reconquistar tudo aquilo que a imagem dela sujou lá atrás, a imagem CERVIN, então, se é possível, vamos atrás (...).O sindicato nos apoiou muito, muito mesmo (...) no apoio jurídico, no apoio brusco mesmo, na linha de frente sindical, que tem o apoio jurídico e a linha de frente, nós tivemos muito apoio, político e apoio agressivo, protestos no fórum. Tivemos muito apoio nessa parte, apoio jurídico, apoio do próprio sindicato, que nos apoiou até sendo nosso fiador. Ele acreditou na cooperativa, viu que era uma coisa séria, viu que não era uma coisa de dois, três anos e depois joga fora, acaba. Uma coisa que tinha fundamento lutar por ela.*

O valor pago mensalmente de aluguel, de cerca de R\$8.000,00 (em 2003) é depositado em juízo, o qual será, no futuro, junto dos valores arrecadados nos leilões da massa falida, utilizado para a quitação de credores e entre estes os próprios trabalhadores, que são (à época do trabalho de campo) credores preferenciais em processos falimentares. O contrato de aluguel é renegociado a cada ano, o que mantém uma sensação de insegurança entre os cooperados, um receio de que ele não seja renovado e que eles percam esta oportunidade de continuar trabalhando.

Sobre como os cooperados viveram este processo, nos fala Waldir:

*A gente fez o contrato, então ela [a juíza de Mauá] pediu que alguém fosse o fiador da empresa. O sindicato se ofereceu nessa parte, nós acreditamos na idéia e foi rolando, foi pegando, foi indo, foi indo, até chegar nos dias de hoje (...). Mas o processo foi muito vagaroso, foi na unha, foi na luta, na garra mesmo. Trazer, resgatar tudo aquilo de volta, não foi tranquilo.*

### **3.5. Retomada: credibilidade com clientes e crédito com fornecedores**

*A gente mostrou que tem capacidade, não adianta duvidar. No início tinha cliente que não acreditava na nossa capacidade, que a gente ia entregar no prazo, que ia conseguir fazer, hoje a gente reconquistou a maioria dos clientes da CERVIN e ainda conseguiu outros novos. É só vir aqui para acreditar na nossa capacidade, é só ver. (Francisco, cooperado)*

Com a cooperativa constituída e instalada, segundo Waldir, “dentro da massa falida da CERVIN”, faltava recuperar a credibilidade junto a clientes, que estavam frustrados com a longa história de concordatas e com a falência, além de recuperar também a confiança de fornecedores, lesados pelas dívidas da CERVIN. Eucélia fala sobre este período de retomada:

*Aí a luta foi para conquistar credibilidade dos clientes e crédito dos fornecedores. Nos dois meses que ficamos parados perdemos muitos clientes, a gente dizia para eles esperarem, que a gente já ia entregar as peças, e nada. aí a gente entrou e não tinha nota fiscal, ficamos um período faturando como CERVIN e comprando como UNIWIDIA, foi um tal de duplicata para lá, duplicata para cá e eu atrás administrando tudo isso.*

Sobre os clientes, Adilson conta que: “no início fomos atrás dos clientes, não por telefone nem por carta, fomos visitar um a um, nós planejamos em um ano recuperar 80% dos clientes, em seis, sete meses recuperamos 120%, aumentamos o número de clientes”. Este processo demonstra a capacidade de planejamento e de execução destes sócios-trabalhadores que, ao receberem uma empresa em situação limite, souberam o quê, como e até quando fazer para alterar tal situação. Mas a história continua e Waldir também comenta sobre os clientes, desta vez a partir do aspecto de uma solidariedade comercial que muitos julgam não existir:

*Retomamos a fábrica meio desacreditados: ‘poxa, perdemos todo o mercado’. Porque o mercado não vai ficar esperando você abrir uma empresa por dois meses. Mas mesmo assim, teve aqueles (...) que acreditaram, continuaram fieis no nosso material, e fomos retomando o mercado.*

Em relação aos fornecedores foi mais complicado, primeiro porque foram lesados pela CERVIN, visto que a matéria-prima, cotada em dólares estadunidenses, é em grande parte importada. Segundo, porque são poucos os fornecedores neste mercado tão restrito. Em relação aos fornecedores, Adilson nos conta:

*O sindicato trouxe a primeira luz, foi o sindicato que sugeriu que a gente montasse uma cooperativa, daí a segunda luz veio da Kremlin do Brasil, com a nossa matéria prima, o carbureto de tungstênio e o cobalto, em consignação, aí começamos a produção. Agora que a gente está bem, todo mundo [outros fornecedores] quer vender pra gente, mas nós prezamos muito esta parceria. Eles importam duas, três toneladas e deixam na alfândega, conforme nós vamos precisando eles, em 48 horas, entregam para a gente. Quando a gente está bem a gente fatura, senão eles fazem em consignação outra vez.*

Para Waldir o relacionamento com esta empresa fornecedora também é fundamental, não apenas pela confiança na parceria constituída, mas principalmente pela qualidade da matéria-prima fornecida, o que garante também a qualidade das ferramentas da UNIWIDIA, qualidade que é considerada fundamental para a retomada e conquista de novos mercados, como demonstra ao falar de outros possíveis fornecedores:

*Tivemos apoio de um pessoal de outra nação, o pessoal da Kremlin, acreditaram na idéia, tanto é que temos uma parceria até hoje, acreditou na idéia e nos apoiou, botou um material de ótima qualidade, que*



*usamos até hoje. Se chega um material suspeito [de outra origem], nós mandamos para análise, se é para o bem da cooperativa sim, se não é para o bem, não queremos mais, não desprezamos abertamente, mas buscamos outros produtos que podem nos atender melhor. Acho que esse foi um dos segredos, que nos atendesse da forma que a gente queria, e foi bom, fomos buscando o mercado. A CERVIN, no passado, os fornecedores, ela pediu e não pagou, então a imagem CERVIN o cara não queria nem ver, nem falar no nome CERVIN.*

Sobre esta imagem que os antigos fornecedores tinham da CERVIN, e que facilmente poderia ter sido transmitida à UNIWIDIA, Adilson conta esta história:

*Eu fui nos nossos clientes e fornecedores. Em uma empresa que fui sozinho o cara deu um tapa na minha mão. (...) Eram três atrás da mesa e só eu na frente, e o cara bateu com tanta força que o que eu tinha na mão [um objeto da CERVIN] voou na parede. Fiquei revoltado com aquilo, mas depois entendi, fui saber que eles quase faliram por causa da CERVIN, era uma raiva no rosto daquele homem, uma raiva. (...) E eu ainda saí de lá com 15 quilos de matéria-prima.*

Waldir comenta o trabalho realizado junto aos fornecedores:

*Então fizeram um trabalho, foram até eles [os fornecedores], explicaram a situação, retomou de novo, o cara deu um voto de crédito em nós, então reconquistamos o fornecedor, entramos com matéria prima em um outro nível, nos fornecendo até hoje, mostramos para ele que não era nós, que não era por nossa culpa. Esclarecemos bem o assunto, ele acreditou também em nós, foi tudo retomado. Nós mostramos, provamos que nós, que era possível, fazer o trabalho.*

Waldir também justifica, a seu modo, o sucesso na retomada: “conquistamos o mercado pelo prazo e pela qualidade, uma peça que levava de quarenta e cinco a sessenta dias para ficar pronta hoje leva quinze. A devolução de peças reduziu violentamente e o sucateamento também”. E continua:

*Nós reconquistamos tudo, até mais do que a gente pensava, e o principal nem foi a produção, o principal foi reconquistar os clientes, outra coisa muito boa que aconteceu foi esse pessoal da Rússia, que vende o material para a gente, eles é que encontraram a gente e acreditaram na gente, na cooperativa. O material deles é bom, a gente não pode se queixar não.*

Na época da retomada, em especial nos primeiros dois meses de funcionamento da cooperativa, março e abril de 2000, a situação econômica ainda era precária e os

cooperados tiveram que realizar opções inicialmente contrárias aos seus próprios interesses de trabalhadores, como rebaixar o padrão salarial em relação ao que tinham na época em que a CERVIN pagava integralmente e com regularidade. Sobre esse momento fala Waldir:

*Deixou muitas seqüelas, a gente já entrou sem nenhum retorno financeiro rápido. Tivemos que passar um processo duro, a gente tinha um padrão, o padrão caiu. Você teve que apertar de um lado, apertar de outro, todo mundo teve que fazer sua parte até chegar num ponto que você começou a ter o seu retorno, começamos devagar, até as coisas se acertarem. Até achamos nosso próprio salário, a retirada, reduzida a faixa salarial para igualar com as nossas condições. No começo foi proporcional à produção, por atividade, depois calculamos até que faixa a gente poderia se auto-sustentar, e assim foi indo na época, foi tudo pensado milimetricamente.*

Visto que a CERVIN estava *desacreditada*, tanto entre os trabalhadores quanto no mercado comprador e fornecedor, a UNIWIDIA precisou conquistar sua *credibilidade* própria, independente, e conquistou. Se tal conquista demonstra a capacidade empresarial destes trabalhadores, tanto na produção quanto na gestão e comercialização, também atenta para um aspecto psicossocial importante, a *crença*.

A *crença* foi fundamental no início das atividades econômicas da UNIWIDIA: crença daqueles trabalhadores que acreditaram ficaram na cooperativa, daqueles fornecedores que apostaram na *credibilidade* dos cooperados e venderam para a cooperativa, daqueles clientes que igualmente *acreditaram* e compraram. Eles acreditaram em que? No projeto da cooperativa? Na capacidade empreendedora dos trabalhadores? Na qualidade dos produtos? Na credibilidade dos cooperados? Cada um ao seu modo, todos acreditaram que esta nova dinâmica social e econômica seria possível e, ao acreditar, tornaram-na possível, realizando um operação psicossocial que fechou o ciclo auto-realizador que é característico da crença.

### 3.6. Reconquistas: remuneração e benefícios

*No começo foi difícil, muito difícil, o pessoal não aceitava, o pessoal não tinha a consciência da responsabilidade que tinha! Porque a CERVIN passou por uma fase muito difícil, o pessoal sofreu. Dois, três anos antes de fechar foi muito sofrimento, o pessoal veio bem baleado da CERVIN. Então começou a pegar um negócio novo, no começo foi muito difícil dos clientes retornarem, não tinha conta em banco, não tinha almoço aí, tinha que trazer marmita, aquele negócio todo, e sofrimento. Aí quando começou receber a retirada completa, cesta básica – os benefícios que a CERVIN tinha, a gente começou a ter – convênio médico. Então o pessoal começou a acreditar um pouco mais: ‘o negócio é legal’.*  
(Paulo, Vice-presidente)

Com a recuperação do empreendimento, devida sobremaneira à qualidade da gestão (da comercialização e da produção) realizada por estes trabalhadores, logo eles recuperaram direitos e benefícios que há anos vinham perdendo na CERVIN. Aziel conta que o primeiro e fundamental objetivo foi a estabilização da renda dos cooperados, para depois recuperar outros benefícios:

*Quando nós começamos a cooperativa, a gente foi bem claro, olha: ‘nós, a nossa prioridade, primeiro de tudo, é tirar o nosso sustento aqui de dentro, a gente sabe que não temos benefício nenhum, pegamos uma empresa em perdemos todos os benefícios, e nós estamos começando uma sem nenhum benefício, então, depende de nós, trabalhar e ir conquistando’*

No início das atividades da UNIWIDIA foi estabelecida a remuneração proporcional à produção, sendo que, no primeiro mês todos receberam 60% do valor de sua retirada cheia, e em três meses o valor já era integral. Em relação ao valor das retiradas, Eucélia conta que ajustes tiveram de ser feitos:

*Logo que a gente entrou foi feito um arranjo nos salários com relação às funções, teve gente que mudou de setor ou de função, teve gente que perdeu 40% do que ganhava, mas é que a CERVIN pagava muito bem, e teve outros que dobraram.*

A retirada média em maio de 2003 era de R\$1.200,00 com as diferenças entre as retiradas limitadas a uma relação de cinco vezes entre o valor mínimo e o máximo, variando entre os R\$450,00 (remuneração de Seu Marcolino, quando cooperado, pela

limpeza das instalações fabris) e R\$2.200,00 (remuneração de Seu Adilson, quando cooperado, engenheiro responsável à época pela coordenação da Ferramentaria). Na Ferramentaria a remuneração média estava em R\$1.400,00 e no Metal Duro em R\$1.200,00. Os cooperados da Administração ganhavam em média R\$1.600,00. Na fábrica havia vários que ganhavam em torno R\$1.000,00, como os trabalhadores da expedição, do almoxarifado, da mistura, da prensa etc.

Poucos meses depois do início das atividades a renda já estava estável e a cooperativa pôde ir progressivamente retomando benefícios da antiga empresa. Waldir nos conta este processo e o que ele significa para a vida pessoal e familiar dos cooperados:

*Nós retomamos conquistas que perdemos nos últimos anos na CERVIN. Temos a retirada normal há três anos [em 2003], nunca precisou pagar menos, e na cooperativa até pode. Na CERVIN atrasava, teve mês de retirar cem reais cada [em 1999], hoje temos convênio médico e convênio farmácia, temos cesta básica. Em vinte anos na CERVIN recebi uma cesta básica, só uma, agora recebo todo mês e boa, na minha avaliação a cesta é ótima, e tem até gente que fez convênio odontológico, não posso me queixar não, meu salário diminuiu mas minha mulher entendeu, minha família apoiou, no final da CERVIN e quando da cooperativa também. Você vê por cada um, um comprou um carrinho, ou comprou um carro melhor, você vê no semblante de cada um como a situação melhorou.*

Alexandre, ao comparar a situação atual do mercado de trabalho com a situação dos cooperados na cooperativa, sintetiza a importância do que eles conseguiram realizar em termos de remuneração e benefícios :

*A pessoa que não tem um amparo (...) que não seja daqui, até pela situação de mercado aí fora, fica muito difícil para uma pessoa que não tem uma renda sair daqui. Porque aqui nós temos a nossa renda, nós temos retirada, estamos com INSS, seguro de vida, convênio médico, temos também cesta básica, a gente tem uma série de benefícios. É como se fossem os nossos empregos. Então aqui é uma garantia.*

A rápida melhoria das condições econômicas da cooperativa e a percepção da maioria dos cooperados de que sua atividade econômica era bastante rentável, levou os cooperados a proporem e a cobrarem da administração benefícios que trouxessem melhorias nas condições de trabalho e de vida. Este não é, entretanto, um processo tranqüilo, já que envolve a negociação de compreensões diversas acerca das

possibilidades e das finalidades da cooperativa. A questão do montante de recursos destinados à folha de pagamentos levantava certa ansiedade em Adilson, que compreende a remuneração dos cooperados como um custo da cooperativa:

*Toda indústria deve ter no máximo 20% de seu faturamento comprometido com a folha de pagamento. Hoje nós já estamos em 23, 24%. E nós tínhamos prometido um aumento agora em maio, mas aí o Aziel, como presidente, fez um demonstrativo do aumento dos custos frente ao nosso faturamento e daí ficou para dezembro.*

Adilson mostra um pouco do processo de negociações, que será abordado em um capítulo específico, quando fala que a promessa de aumentos foi adiada pelo presidente. Eucélia conta o histórico dos benefícios e aponta os rumos atuais:

*Três meses depois a retirada já estava normal, aliás, só no primeiro mês, que foi [um mês] menor, é que a retirada foi menor, daí começaram os pedidos [dos cooperados]: primeiro foi a cesta básica, depois o seguro de saúde, seguro de vida, leite e agora pão. Agora estão querendo ativar o refeitório, vai ser a próxima briga [levou mais um ano até ser implementado].*

Em 2003 os cooperados contavam com Plano de Saúde, Cesta Básica, Seguro de Vida em Grupo, 50% do INSS pago pela cooperativa, 20 dias por ano de férias remuneradas, Abono Anual e, na AGO (Assembléia Geral Ordinária), distribuição das sobras do período, mas ainda não tinham o restaurante.

Apesar dos gastos crescentes com remuneração e benefícios, a situação econômica da cooperativa em 2003 era bastante confortável, visto que estavam em uma onda crescente de faturamento e de reconquistas de benefícios (o que será logo apresentado). A fala de Milton resume este sentimento:

*Antes, na CERVIN, a gente trabalhava sem vontade, não sabia nem se ia receber, agora não, todo mundo, em termos né, todo mundo trabalha direitinho, se o prazo é de 30 dias, fazemos em 20. Quem é que não gosta de receber o produto antes? A gente está dando certo. Começamos com R\$150.000 de faturamento mensal, isto depois de anos na CERVIN sem saber se ia ter salário, e mês passado [abril de 2003] faturamos R\$430.000, e tem condição de fazer muito mais ainda, se todo mundo pegar firme dá para passar de R\$15.000 de faturamento por pessoa.*

A fala de Alessandro também sintetiza o que é reiterado por muitos cooperados no que se refere à situação comercial da UNIWIDIA: “A cooperativa está bem, me

*surpreendeu, não achei que a gente ia ficar tão bem rápido assim. Foram só três anos, a coisa mais difícil para uma empresa, que é ter um lugar no mercado, a cooperativa já conseguiu.”*

### **3.7. O caso do refeitório: novas negociações, novas conquistas**

A questão da reativação do refeitório se tornou central no processo de negociações em pauta no cotidiano da UNIWIDIA em 2003. O restaurante tornou-se o “assunto da vez” durante alguns meses, criando um *burburinho* que obrigou a administração a negociar com os demais cooperados a possibilidade de instalar o restaurante. Aziel comenta o processo progressivo de retomada dos benefícios para os cooperados, salientando que havia motivos reais para a o desejo de grande parte dos cooperados em reativar o refeitório:

*Nós começamos por aquela questão do seguro de vida, foi a primeira coisa que nós fizemos. Daí trabalhamos mais um pouquinho, colocamos o convênio médico, depois (...) veio a parte do INSS (...), então uma parte a gente paga e outra parte a cooperativa começou a ajudar, 50% a cooperativa paga. Na seqüência, colocamos a questão da cesta básica. Aí tinha realmente essas pessoas pedindo o restaurante, agora o restaurante, não é que... Eu também, eu tenho a maior vontade de ter um restaurante aqui, porque, poxa, é ruim, você ter que trazer uma marmita para comer, ou você ter que sair ou fazer um lanche.*

Francisco demonstra que os cooperados possuem poder para negociar com a administração. Ele apresenta a retomada de benefícios não como algo espontâneo, advinda simplesmente das melhorias das condições econômicas da cooperativa, mas como algo pelo qual lutaram. Francisco mostra que o restaurante poderia ter sido implementado mesmo à revelia da administração:

*A gente vota também para ter um benefício, como foi com a cesta básica, o plano de saúde, o abono. Se a gente quiser colocar um restaurante aqui no futuro [aponta para o refeitório ainda desativado], se a maioria quiser, vai ter que colocar, a gente sente que tem mais poder.*

O *burburinho* dos cooperados na fábrica, em prol do restaurante, causou uma indisposição geral destes com o Conselho de Administração (ou simplesmente “a

administração”, como eles dizem), induzindo-o a realizar orçamentos da reforma necessária do refeitório e da própria compra dos alimentos.

Aziel fala sobre a necessidade de gastar na reforma:

*Primeiro de tudo, tivemos de dar uma reformada no restaurante. Embora a comida não é feita aqui, ela vem pronta para servir, nosso restaurante estava desativado, estava simplesmente sendo usado para fazer o café da manhã. Então tinha um monte de coisa [para fazer]: parte de encanamento, pintura, não estava um aspecto muito legal. Então tivemos que fazer toda aquela... gastar para reformar.*

Tais orçamentos foram levados para negociação em uma assembléia, que resultou na contratação de um restaurante próximo dali que serve o almoço no refeitório da UNIWIDIA. Aziel conta como entendeu o processo para a instalação do restaurante, que também é subsidiado em 50% pela cooperativa:

*Fomos atrás, fizemos os orçamentos, levamos para o pessoal, propusemos e acabou sendo fechado (...), passamos uma lista para saber quem ia querer almoçar aqui na empresa (...) é que em cima daquele número é que tinha de negociar, fechamos, beleza.*

O processo de conquista destes benefícios apresenta um dilema da autogestão da UNIWIDIA. Como os recursos financeiros para a remuneração e demais benefícios são advindos dos resultados da atividade econômica do empreendimento, e como a rentabilidade desta atividade depende de fatores externos (como o preço da matéria-prima e a decisão de investimento dos clientes) e internos (os custos e a produtividade), os cooperados e conselheiros estão sempre em um dilema de interesses, polarizado de um lado pelos interesses “da cooperativa”, e de outro, pelos interesses “dos cooperados”, entre as opções de melhorar as retiradas e benefícios dos cooperados, de um lado, e de outro, as opções de melhorar (ou manter) a rentabilidade do empreendimento.

Uma maneira de compreender este dilema, que é central na cooperativa, é que os interesses “da cooperativa”, defendidos pelo Conselho de Administração, representam os interesses dos cooperados enquanto *sócios* da cooperativa. E que os interesses “dos cooperados”, defendidos na informalidade do *burburinho* na fábrica e na maioria de votos nas assembléias, representa os interesses dos cooperados enquanto *trabalhadores* da cooperativa. A fala de Francisco, cooperado

ferramenteiro que trabalha em uma retífica plana, acima apresentada, representa esta forma de entendimento deste dilema, opondo “cooperados” à “administração”.

É interessante notar que o local de onde cada um fala influencia no entendimento que apresenta. Isto acontece porque o entendimento está condicionado pelas contingências do local, especialmente aquelas relacionadas às informações que cada um dispõe em seu local de trabalho.

Outra maneira de compreender tal dilema, não antagônica à primeira, mas complementar a ela, é que ambas opções estão orientadas pelo bem-estar dos cooperados, porém em tempos distintos. Assim, os interesses “dos cooperados” seriam orientados pelas *necessidades presentes* de melhoria nas condições de vida deles e de suas famílias, enquanto os interesses “da cooperativa” estariam orientados pelas *necessidades futuras* dos cooperados. Estas necessidades futuras seriam garantidas pela manutenção ou ampliação da rentabilidade da cooperativa, entendida como fundamental para a manutenção dos postos de trabalho dos cooperados.

Aziel, que por ser presidente da cooperativa, lida diariamente com a necessidade de manter a rentabilidade dela, ao falar sobre o próximo passo, que seria fazer a comida no restaurante, ao invés de comprá-la pronta, apresenta esta segunda maneira de compreender o dilema:

*E para fazer a comida aqui dentro, o nosso restaurante não estaria apropriado para isso – questão de higiene – essa questão de vigilância sanitária, tem que fazer uma série de coisas. Quer dizer, vai ter gastos. E hoje, a gente vai investir em um negócio que ainda não é nosso? Nós não temos garantia de que isso aqui vai ser nosso! Então acho que tem coisas que são essenciais, que não adianta. Mesmo não sendo nosso, nós vamos ter que fazer, agora tem coisa que dá para a gente esperar. A partir do momento que for nosso, aí vamos gastar naquilo que é nosso mesmo!*

Esta segunda opção, entretanto, representa um investimento com algum risco para os cooperados, visto que estariam investindo no futuro o que poderiam distribuir hoje, garantindo o quinhão de cada um. Esta sensação de insegurança perante um investimento fica ainda mais forte e presente com a expectativa para breve do leilão da massa falida, para o qual, ainda que com apoio do BNDES, terão de investir durante anos. Por outro lado, a futura posse do patrimônio aparece como uma



segurança a mais nesta fala, em que Paulo relaciona a compra do patrimônio à melhoria dos benefícios que a cooperativa pode oferecer aos cooperados:

*Então, eu acho o seguinte, se a gente já tivesse comprado, eu acho que seria melhor que uma empresa, porque a UNIWIDIA poderia te dar o melhor salário, a melhor assistência médica, a melhor sobra, as melhores férias, o melhor de tudo. Porque a cooperativa, o fim dela é esse, não são fins lucrativos.*

### **3.8. Expectativa de futuro: a decisão pela participação no leilão**

*Embora a justiça nossa seja lenta, vai chegar uma hora que acaba. Temos o exemplo da UNIFORJA, lá demorou praticamente 5 anos entre a falência e o leilão. Nós estamos com 4 anos, não vou falar que vão ser 5 também, podem ser 6, podem ser 5 e meio, podem ser 10, não sei. Isso aí depende do juiz. (Aziel)*

Como José Carlos disse anteriormente, a história da transição só termina quando eles forem donos dos meios de produção necessários para a manutenção das atividades da cooperativa e, portanto, da reprodução do trabalho e do capital deles. E como disse Aziel acima, a possibilidade de realização do leilão da massa falida da CERVIN está numa perspectiva de curto a médio prazo (acreditam que será realizado entre 2004 e 2006). Tal possibilidade também está sempre presente na fala dos cooperados, como uma condição atual necessária para estruturar as perspectivas de continuidade do empreendimento e de planejamento de suas vidas particulares.

Paulo falou anteriormente que da conquista do patrimônio próprio poderiam resultar benefícios para os trabalhadores. Agora conta o que eles pretendem conquistar no leilão:

*Antes a gente dizia que queria comprar só as máquinas. Mas agora, depois que veio o perito e avaliou... Olha, este terreno é enorme, este é barracão todo de concreto, tudo instalado. Ele avaliou essas máquinas velhas em R\$ 700.000,00 e o terreno com os prédios em 1 milhão. É barato demais. Nossas verbas rescisórias são de 2 milhões e meio, e se o leilão sair por 3 milhões, aí a gente tem que ver com o BNDES<sup>41</sup>.*

---

<sup>41</sup> BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, que iniciou em 2003, com a UNIFORJA, atividades de crédito para aquisição e investimento voltadas às cooperativas industriais.

Antes da realização de uma segunda assembléia extra sobre o tema, em dezembro de 2003, que definiu pela participação da UNIWIDIA no leilão da CERVIN e pela saída da cooperativa daqueles com opção contrária, esta questão colocava diversos impasses para os cooperados. Os impasses e as negociações necessárias no processo de decisão, que resultou na definição tomada, serão aqui apresentados.

Com a mesma lógica econômica apresentada quando houve a necessidade de gastar na reforma do refeitório, que faz parte da massa falida da CERVIN e retiraria recursos da reserva da UNIWIDIA, preparar-se para o leilão significa reinvestir hoje o que poderia ser dividido também hoje sob a forma de benefícios, acreditando e apostando no retorno deste investimento no futuro. Por outro lado, deixar de dividir hoje significa tirar de cada um algo que pode não retornar amanhã.

As palavras de Azriel, na primeira assembléia extra sobre o tema, realizada em maio de 2003, demonstram bem o dilema que havia na época, já que algumas pessoas pretendiam investir e outras dividir os resultados. Mostra também a necessidade da cooperativa de se preparar para o leilão:

*Está na hora da gente decidir o que vai ser da cooperativa. Se a gente vai resolver a nossa situação, se vai ficar assim mesmo, ou quem é que vai em frente e quem sai. Já tem muito comentário que 'eu não fico', 'para mim não dá'. (...) Já disse aqui várias vezes que pelo sindicato nós somos a próxima cooperativa a resolver essa situação. Já foi a UNIFORJA, agora a próxima seria a UNIWIDIA. Temos que resolver a nossa situação. (...) O Dr. Marcelo [advogado do sindicato] já disse várias vezes aqui que a gente precisa se preparar, porque se a gente não fizer nada, amanhã marcam o leilão e como é que a gente fica?*

A perspectiva em relação ao futuro, à compra ou não das instalações e ou das máquinas, orienta as ações presentes, por exemplo, manter ou não os equipamentos que se depreciam, comprar ou não novas máquinas. Estes entendimentos, advindos de diferentes visões sobre o futuro da cooperativa, conformavam posições distintas que eram, por vezes, compreendidos como divisões na cooperativa. Adilson falava à época de um grupo de cooperados que desejava dividir o resultado atual e outro que almejava investir na cooperativa: “*Há uma indefinição sobre o nosso futuro aqui dentro. Nós almejamos comprar o equipamento e o patrimônio e eles querem tudo hoje. E se for a leilão, o que nós faremos?*”

Nesta equação de interesses entravam em negociação várias perspectivas pessoais que passavam por questões como a condição de aposentado, o tempo de trabalho porvir, a idade de cada um, a possibilidade de assumir um compromisso desta monta etc.. Um cooperado ainda não aposentado, cuja identidade será preservada, em conversa num momento difícil demonstrou bem esta angústia. Muitíssimo angustiado e apavorado com a situação, disse que não sabia se poderia ficar pois teria que conversar com a família. Disse que não queria trabalhar mais dez anos, mas que precisava ficar ainda uns três ou quatro, pois se saísse naquele momento, teria dificuldades pelas quais já passara antes. Mesmo depois, mais calmo, disse compreender que, se a cooperativa assumisse tal empreitada, isto significaria sua saída.

A alegada divisão do grupo aparece em diversas situações em que são necessários investimentos no patrimônio da cooperativa. A perspectiva sobre o futuro potencial da UNIWIDIA, colocado em contraposição a um alegado descompromisso com o mesmo futuro, fica clara no caminho que Adilson fez nesta fala:

*Hoje a gente é conhecido pela qualidade do Metal Duro, que não tem porosidade, não quebra. Mas a gente precisa ser reconhecido pela nossa capacidade. Hoje a gente precisa mandar fazer fora as pequenas medidas, de precisão. Nós pensamos que precisamos comprar máquinas novas, compramos o tridimensional e queríamos comprar uma retífica nova, mas o pessoal não quer comprar nada, acha que tem que dividir. [pouco tempo depois foi comprada uma retífica nova]*

Entretanto, Adilson apresentava uma justificativa plausível para esta atitude:

*Isso ficou da época da CERVIN. Nós ficamos muito magoados aqui, eles não investiram nada aqui dentro [nos últimos anos]. (...) E agora o pessoal segue pensando assim. O nosso pensamento é que a gente precisa comprar as máquinas, ou até mesmo o patrimônio, senão a gente vai sair daqui de mãos abanando, sem nada.*

Tal divisão guardava também questões de relacionamento entre os cooperados, como no relato de outro cooperado (cuja identidade também será preservada), em momento de desabafo: “*Te digo, se hoje fosse para pegar um empréstimo para comprar isso aqui e pagar em dez anos, eu não entrava. Como profissional entrava, porque o trabalho está ótimo aqui, mas pessoalmente não*”. Esta fala distingue a cooperativa (como empresa que vai bem) do grupo de cooperados (que segundo ele

vai mal), o que indica alguma independência entre tais dimensões. A cooperativa não é apenas o grupo de cooperados, nem apenas o patrimônio ou as atividades comerciais. A cooperativa é o grupo, com uma determinada base técnica, inserido em um determinado mercado que, por sua vez, garante sua manutenção.

Outra demonstração da dificuldade que envolvia esta escolha aparece no conflito pelo qual passou Almir:

*O sindicato já disse que a UNIWIDIA será a próxima a resolver sua situação, com um empréstimo lá do BNDES. Já foi a UNIFORJA, agora é a UNIWIDIA. Mas eu não sei, para tocar com estas pessoas que estão aí, é difícil, com quem só pensa nele, no dia de hoje, com esta mentalidade, com o grupo dividido, não sei não. Para o cara sempre é para o bolso dele, se tem algum dinheiro que pode comprar uma máquina: “não, é para dividir hoje!”.*

Esta dimensão psicossocial das escolhas organizacionais é frequentemente esquecida ou colocada à margem nas análises dos motivos de sucesso ou fracasso das cooperativas industriais. Entretanto, como demonstram estes relatos, deveria ser cuidadosamente considerada, já que os sócios-trabalhadores avaliam a viabilidade da cooperativa não somente através de aspectos econômicos, mas também de aspectos que dizem respeito às relações pessoais.

Apesar do entendimento de alguns, pelo qual aqueles que não queriam investir não estariam pensando no futuro, algumas falas demonstram de fato o faziam, só que com outros critérios. Os argumentos destes “dois grupos”, que supostamente existiam em 2003, sempre consideravam uma perspectiva temporal, seja ao desejarem investir no futuro da cooperativa, seja ao desejarem viver melhor hoje. É isto que nos diz outro cooperado, cuja identidade será preservada:

*Eles acham que tem que ter sacrifício para o cooperado, pegar o empréstimo para comprar isso aqui e pagar em dez anos. Para isto aqui ser de quem? Eu acho que não podia ter tanto sacrifício assim, trabalho sim, que ninguém consegue nada sem trabalho, mas não sacrifício. Dar duro para daqui a dez anos ficar sem nada? Não é possível fazer as duas coisas? Um pouco para a cooperativa e um pouco para o cooperado? Para comprar um carro, uma casa, fazer o que quiser, não pode? O futuro a gente nunca sabe o que vai ser, precisa é garantir o nosso hoje, comprar uma casa, melhorar.*

A preocupação com o leilão e com o conflito que a decisão acarretava na época é facilmente compreendida e justificada nas palavras deste outro cooperado, que traduziam a preocupação, a ambigüidade e o conflito envolvido na situação: *“E se a gente não comprar isto aqui? Vai embora sem nada? Com sorte recebe alguma coisa da massa falida. Quem sabe alguém compra e mantém a gente como empregado? Não ia ser ruim não, acabava este conflito”*.

Entre maio de 2003, data da primeira assembléia sobre o tema, e dezembro deste mesmo ano, data da assembléia “definitiva”, ocorreu um processo de discussões nas reuniões mensais e no dia-a-dia da cooperativa . O teor destas discussões girava ao redor da situação insegura da cooperativa como apenas locatária da massa falida, bem como afirmava a necessidade deles se prevenirem para a ocasião do leilão, que tarda, mas que fatalmente acontecerá. Waldir fala desta situação provisória da UNIWIDIA:

*A fábrica não nos pertence, nós estamos trabalhando em cima de uma massa falida, nós somos apenas um fiel depositário. Nós estamos apenas tomando conta e usamos a máquina para ela não deteriorar com o tempo, porque a justiça é lenta. Então nós tivemos esse benefício entre aspas, com muita luta, porque se dependesse do poder judiciário, isso aqui estava cheio de rato e barata. Então nós usamos do “benefício” e estamos aqui, pelo menos guardando o que tiver aqui para o leilão, ou se não para adquirir os bens.*

Na próxima fala, Aziel conta detalhadamente os objetivos e o teor das mensagens dirigidas pelo Conselho de Administração ao conjunto dos cooperados nas discussões que ocorreram no período prévio à realização da assembléia:

*Tentamos conscientizar o pessoal de ter que guardar recursos financeiros para ter fôlego e, no dia do leilão, a gente não ser pego totalmente desprovido de nada: “ô gente, vai chegar um momento - que até agora, entra ano, sai ano, a gente renova contrato lá com o síndico e continua aqui - mas vai chegar um momento em que isso aí vai acabar. Não adianta a gente pensar que vai ficar 15, 20, 30 anos nisso aqui, que isso aqui nunca vai para o leilão. Vai!”*

Além de guardar recursos, seria necessário também, seguindo o exemplo da UNIFORJA, conseguir com o BNDES uma reserva de recursos a ser utilizada no momento do leilão da massa falida da CERVIN. Contudo, esta operação com “o banco”, explicada abaixo por Aziel, envolvia a adesão e o consenso dos cooperados:

*Vai chegar um momento em que a gente vai fazer aquele trabalho com o banco, com o BNDES, para tentar algum recurso com eles, ir preparando o caminho antes de acontecer. [Para] quando acontecer o leilão a gente já estar com o empréstimo garantido, alguma coisa: “vocês tem liberado X, está aqui, na hora que precisar está liberado para vocês”.*

Com a proximidade da assembléia, adiada algumas vezes, foi preparado um Termo de Compromisso, a ser assinado nesta ocasião. Mais que um termo de compromisso, era um “termo de adesão”, visto que quem não assinasse seria excluído do quadro social da cooperativa, o que aconteceu com seis pessoas. Este procedimento foi justificado pela necessidade da cooperativa de contar com um grupo coeso e com interesses similares em relação à compra do patrimônio, uma vez que todos, não apenas os conselheiros, serão responsáveis pelo empréstimo. Aziel explica a necessidade deste comprometimento e deste termo de compromisso:

*Só que aí [para pegar o empréstimo] vai ter que ter comprometimento. A gente sempre falava em comprometimento, mas ninguém tinha assinado lá, um termo lá, falando: “eu assino embaixo, concordo com o que for feito, com o que for decidido aqui, para a cooperativa continuar”. (...) Tem que ter as pessoas comprometidas, as pessoas têm que ter a ciência da responsabilidade que estão assumindo, porque não vai pensar que é o conselho de administração, não. É a cooperativa, são os sócios!” Os sócios aqui não são só os cinco membros do conselho, são os 36, ou os 42 na época, então tinha que ter um termo, um termo de compromisso! E a pessoa assinou ali, ela está ciente de tudo aquilo que está ali naquele papel.*

O agravamento da divisão do grupo e do conflito de interesses no decorrer do ano de 2003, além da proximidade da marca dos cinco anos, tida como referência de prazo para a realização dos leilões de massas falidas, levou o Conselho de Administração da UNIWIDIA, com apoio da UNISOL e do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a realizar a segunda assembléia extra de decisão sobre o tema, considerada definitiva, em dezembro de 2003. Aziel justifica abaixo a necessidade deste procedimento (assembléia e “termo de compromisso”) e afirma que todos sabiam do teor e da gravidade do que seria tratado e decidido nesta assembléia:

*Eu acho que foi uma coisa bem democrática, o pessoal sabia de todo o teor da assembléia. Se alguém falar: “eu não sabia que ia tratar disso”, não é verdade. Porque todo mundo sabia, antes já tinha sido avisado*

*como seria, foi tirado xerox do termo, foi passado lá na fábrica, espalhado lá para todo mundo ler: “olha, é mais ou menos isso aí que nós vamos ou aprovar, ou não aprovar”. Então, todo mundo subiu ciente do que ia ser decidido.*

Pressionado para tomar uma atitude em relação ao leilão, o Conselho de Administração precisava ter segurança sobre quais e quantos seriam os cooperados com os quais poderiam contar para iniciar as negociações com o BNDES, já que as decisões sobre dívidas e patrimônio vinculam todos os cooperados. Aziel mostra a angústia contida em não saber com quantos cooperados contar:

*De repente a gente precisa tomar uma decisão e você passa um negócio desse e só 15 [cooperados] assinam, e o restante não. E aí? Aí você tem que avaliar: “pô, vamos continuar a cooperativa só com 15? Como nós vamos fazer? Com os 15 que estão querendo tocar o negócio?” Então a gente tinha que ter um número para dar continuidade ao projeto.*

Nesta assembléia extra foram discutidas a possibilidade de o leilão ser realizado em breve e a possibilidade da tomada de empréstimo junto ao BNDES. Foi também rerepresentado o “termo de compromisso”, ao qual 36 cooperados aderiram. Dos 42 cooperados à época, seis não assinaram o termo e deixaram a cooperativa. Todavia resta na cooperativa a necessidade de um bom entendimento sobre o ocorrido, se aconteceu uma saída voluntária dos cooperados, implícita na opção em questão, ou se eles foram excluídos da cooperativa. Aziel apresenta sua compreensão, que representa a compreensão oficial do Conselho de Administração e da cooperativa:

*Nessa assembléia seis pessoas saíram. Não quiseram assinar, sem problema nenhum, conversamos com elas. Eu digo assim: “saíram numa boa”. Eu acho que até foi boa a atitude delas, melhor do que a pessoa ficar aqui [sem compromisso]. E os que ficaram, tem que ter ciência disso, ter ciência do que está assinado. Nós não vamos ficar aqui discutindo de novo e tal, não, isso aí é coisa que já está definida. (...) Foi um negócio assim, que nós decidimos e que houve um comprometimento do pessoal, dos que assinaram. Eles estão comprometidos.*

Waldir, coordenador do Metal Duro, na fala abaixo concorda que ninguém foi excluído da cooperativa, visto que todos sabiam o que seria decidido, dizendo que cada uma escolheu seu caminho após quatro anos de reflexão:

*Então, não foi a administração que impôs, isso já vem debatido a quatro anos, então a pessoa já estava ciente daquilo. Foi feita uma reunião, foi*

*abordado tudo o que tem na cooperativa, foi feita a votação [que decidi pela participação no leilão] (...) Ali foi ela que escolheu seu caminho, ninguém foi excluído, foi lá e disse: “não quero!”. “É uma decisão tua?”, “É uma decisão minha”. Depois não teve volta porque você teve quatro anos para pensar, refletir, analisar, isso é um tempo suficiente para a pessoa saber o que quer da vida.*

Sobre as pessoas que saíram da cooperativa, Alexandre ressalta que apenas uma não estava aposentada, o que parece confirmar o argumento anteriormente exposto sobre a perspectiva de anos de trabalho de cada cooperado:

*Nós éramos em 42 cooperados, e teve seis pessoas que decidiram não continuar. Só que ressalto que dessas pessoas, apenas uma não era aposentada. As outras todas eram aposentadas, então resolveram seguir outro caminho, resolveram não continuar mais com a gente.*

Waldir explica detalhadamente o raciocínio envolvido na opção realizada pela maioria dos cinco trabalhadores aposentados que saíram da cooperativa:

*— Muitos estavam numa idade avançada, achavam que não iam ter 15 anos para pagar um empréstimo do BNDES, que seria muito para eles,(...) que não era bom para eles, que já estavam fora do mercado e iam descansar. (...) A maioria foi isso aí (...) seguiu raciocínio próprio, não foi nada forçado, cada um pensou, raciocinou, refletiu bem, não foi nada premeditado, teve um tempo bem extenso para a pessoa refletir o que quer da vida, e foi assim que aconteceu.*

Das seis pessoas que saíram, duas foram contratadas como funcionários da cooperativa, incluindo Seu Amanso, que não estava aposentado e que ainda precisa de poucos anos de contribuição ao INSS para fazê-lo. Estas contratações não possuem o caráter de processo de entrada de novos cooperados, pelo contrário, representam um processo de saída gradual da cooperativa. Estes trabalhadores ainda podem e desejam trabalhar mais alguns anos, mas não querem se vincular ao comprometimento e ao risco da compra do patrimônio.

A realização desta assembléia representou um ponto de inflexão na história da UNIWIDIA, que antes visava primordialmente preservar o patrimônio da CERVIN, para assim preservar os valores das verbas rescisórias de todos os ex-trabalhadores (não apenas os cooperados). Com a definição desta assembléia o objetivo da cooperativa mudou. Waldir nos fala sobre este novo momento:



*Agora mudou o curso da história, é uma nova vida, uma nova fase. Agora nosso objetivo é conquistar o patrimônio, é outra batalha que é um peso nas nossas costas, porque não está nada definido. Nós temos a marca, a área produtiva [o domínio tecnológico] , mas nós não temos ainda o prédio e os equipamentos.*

Aziel explica o encaminhamento imediato à realização da assembléia: “*com esse termo assinado, com o comprometimento do pessoal que concordou em continuar com a cooperativa. (...), encaminhamos, no final do ano passado, 2003, um projeto bem simples para ter o primeiro contato com o BNDES.*”

O próximo passo na história da UNIWIDIA é terminar a transição que José Carlos anunciou, para então dar início à “*história gloriosa*”, como disse ele. Alguns indícios de que esta história já começou aparecem nestas falas de Aziel, Paulo e Waldir, entrevistados na última fase do trabalho de campo, em que o futuro da cooperativa aparece em primeiro plano, deixando num segundo a história pregressa na CERVIN e as dores da transição.

Paulo demonstra que esta é realmente uma nova etapa, em que a compra do patrimônio e das instalações da CERVIN podem ser consideradas apenas como um bom negócio. Paulo chega inclusive a reconsiderar a necessidade de uma empresa possuir muito patrimônio. Nesta nova compreensão, a UNIWIDIA é uma empresa independente, que pode ou não continuar onde está:

*Já passou na assembléia geral que o interesse nosso, até por causa de preço, é a gente comprar o prédio, as máquinas, o terreno e tudo. (...) Senão vai ter que comprar, ou alugar, um galpão. É questão de preço, para a gente é melhor comprar isso aqui, adquirir com tudo, para ter nosso patrimônio. Se bem que hoje empresa boa não é aquela que tem muito patrimônio.*

As preocupações deste período referem-se à avaliação que o BNDES fará da viabilidade econômica da cooperativa, necessária para que aprove e libere o crédito para a compra das instalações e equipamentos. Como nos diz Aziel:

*O banco vai fazer uma avaliação se realmente é viável. Nós temos um estudo de viabilidade que foi feito logo que nós começamos, pela FEI<sup>42</sup> junto com o SEBRAE<sup>43</sup>, que mostrou que a empresa é viável, embora*

<sup>42</sup> FEI – Faculdade de Engenharia Industrial, de São Bernardo do Campo

<sup>43</sup> SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

*tenha que fazer também algumas correções. Mas esse trabalho foi logo que nós iniciamos. Então agora o banco provavelmente vai exigir que se faça um novo estudo.*

Daniel refere-se à viabilidade econômica da cooperativa relacionando o necessário crescimento no faturamento à possibilidade de aumento da carteira de clientes e à possibilidade de diminuir custos. Na fala abaixo ele mostra essa opção e ressalva que não será tão fácil conseguir o empréstimo necessário.

*E quanto mais nós aumentássemos o nosso faturamento, mais nós teríamos mais chance de pegar o dinheiro do BNDES. Acho que com o faturamento de hoje, para nós conseguirmos o que nós precisamos do BNDES, vai ser difícil. (...) O BNDES deve saber melhor do que nós. Então acho que nós deveríamos lutar para aumentar nossa carteira e ver onde nós podemos diminuir custos, para termos o [mesmo] preço do concorrente.*

Todavia esta preocupação com a viabilidade não é absoluta, já que se refere às alterações que possivelmente serão sugeridas para tornar a situação econômica da cooperativa mais confortável, como a inovação em máquinas, equipamentos e processos, o desenvolvimento de novos produtos e a capacitação dos cooperados.

Aziel fala da expectativa atual dos cooperados com o futuro da cooperativa, que aparece nos itens do projeto apresentado ao BNDES:

*A nossa grande esperança é que a gente consiga recursos para adquirir o patrimônio. Colocamos também no projeto a compra de alguns equipamentos novos, máquinas novas, para competir no mercado. (...) A gente tem que fazer alguns investimentos na fábrica. Sabemos que tem, não digo no Brasil, alguns equipamentos bem superiores aos nossos. E sabemos que temos necessidade de aprimorar mais essa parte. Então, colocamos também investimentos na fábrica, e estamos confiantes de que possamos conseguir isso aí. (...) Colocamos na parte do banco também, além do capital de giro, uma parte para capacitação do pessoal.*

#### **CAPÍTULO 4. O TRABALHO NA COOPERATIVA**

*Quando a gente está trabalhando aqui, na máquina, a gente está pensando na cooperativa, isso ninguém tira do nosso sangue. Sabe por que a cooperativa vai dar certo? Quer que eu te responda? Porque nós temos o exemplo de uma empresa que faliu, que era administrada por só duas pessoas. Nós somos aqui 42 trabalhando e pensando, e sempre chegamos num bom senso. (José Carlos)*

Este capítulo pretende mostrar como é trabalhar nesta cooperativa industrial autogerida para estes sócios-trabalhadores. Visa apresentar também o que ocorre no cotidiano de trabalho na cooperativa, o que pensam e conversam enquanto trabalham. Além disso, almeja mostrar como organizam, coordenam o trabalho e cooperam entre si no desenvolvimento das atividades cotidianas de trabalho.

Longe da harmonia ideal que alguns esperam da igualdade política entre os trabalhadores, e igualmente longe da hierarquia desigual de uma “*empresa convencional*” (como eles dizem), o cotidiano de trabalho na UNIWIDIA é marcado por relações de *proximidade* e de *controle* entre os cooperados, que se conhecem e não estão mais impedidos de conversar ou discutir durante o trabalho (como na época da CERVIN). De um lado, a *proximidade* e o *controle* possibilitam pequenas e importantes *inovações locais*, como *liberdade*, *mobilidade* e *flexibilidade* no trabalho, além de *aprendizagem* e aperfeiçoamento profissional etc. De outro lado, possibilitam *atritos*, *conflitos*, *concorrências* e *disputas* de interesses entre os trabalhadores.

Outro elemento fundamental para compreender o cotidiano de trabalho na UNIWIDIA é a *responsabilidade* pelo faturamento e pela rentabilidade da cooperativa. Esta responsabilidade atravessa diariamente as relações entre os trabalhadores na fábrica ou no escritório, já que podem ser diretamente atingidos pelas oscilações no faturamento ou na rentabilidade da cooperativa. As idéias-chave

deste capítulo são, de um lado, *liberdade e controle no trabalho*, e de outro, *preocupação e responsabilidade pelo faturamento*.

Também apresentado e problematizado aqui, o trabalho dos coordenadores fica no “meio de campo” entre a liberdade e a responsabilidade individuais no trabalho, fundamentais para o exercício do controle e da preocupação do trabalhador sobre o trabalho. Os coordenadores cumprem, portanto, a difícil e ambígua tarefa de conscientizar alguns trabalhadores de que eles vivem agora uma “*nova ordem social*” (como dito por Waldir), a da cooperativa. O desafio central desta conscientização é mostrar que todos agora são responsáveis não apenas por seus destinos individuais, como acontece em um emprego, mas pelos destinos de todos.

Em outro sentido, o trabalho de coordenação aparece como um resquício de um tempo distante, em que encarregados eram necessários. Este resquício aparece incrustado nessa nova relação de trabalho, estabelecendo uma ponte entre os cooperados e a cooperativa. Daí a dificuldade que alguns coordenadores encontram para manter a legitimidade de tais cargos perante os cooperados e, ao mesmo tempo, encontrar um novo significado para a função que desempenham.

O capítulo relata aquilo que os trabalhadores dizem explicitamente: o trabalho não mudou com a cooperativa, mudou a situação em que realizam o trabalho. Se na CERVIN eles estavam preocupados com seus empregos individuais, regulados pelas leis trabalhistas, na UNIWIDIA eles estão “*no mesmo barco*” (como disse Daniel), preocupados com o faturamento da empresa coletiva que os sustenta a todos, regulados pelas “leis” do mercado em que a cooperativa está inserida.

*Porque numa empresa tradicional, você vai ter seu 13º, seu salário. Não vai afetar em nada, a não ser que seja um corte brusco em que você é dispensado da empresa. Agora na cooperativa não, você não sofre a dispensa, porém você sofre diminuindo a retirada proporcional aos gastos, não pode ter o gasto maior que a receita, então tem essa preocupação. Por isso que a gente vai lutando, tentando, (...) a nossa intenção é alcançar uma fatia maior de mercado. Porque o mercado tem potencial. E mercado está lá fora, o mercado não vem até você, você é que tem que correr atrás. A maioria das nossas discussões é em cima disto aí. (Waldir, coordenador do Metal Duro)*

#### 4.1. Dificuldades, limites e ambivalência na atuação dos coordenadores

*A idéia do coordenador é distribuir serviço, mas ele acaba tendo que dar conta do serviço que ele distribuiu. Porque, assim: ele vai pôr isso aqui na sua máquina, isso na sua, e depois, no final do dia, se ele pôs na sua máquina, você teve que fazer. Agora, se esse não fez, a cobrança vem em cima do coordenador, aí a Eucélia quer saber com o coordenador por que aquela máquina não produziu, e aí o coordenador vai falar: “O cara não veio trabalhar”, aí você vai dizer assim: “E por que ele não veio, você não faz nada?” “Mas o que eu vou fazer? O cara não veio, não me avisou.” “Pô, mas você não pode deixar isso acontecer.” “Mas isso é normal, eu não posso fazer nada se o cara não veio, eu não sou o chefe dele, eu não posso dar uma advertência para ele porque ele não veio trabalhar”.*

O trabalho da UNIWIDIA é organizado nas divisões previamente apresentadas, o Metal Duro, a Ferramentaria, os Fornos, a Manutenção e o Escritório. Para cada divisão há um coordenador, geralmente advindo do trabalho de encarregado de setor na CERVIN, as exceções são Alexandre (Ferramentaria) e Eucélia (Escritório), que foram indicados pela Administração (Conselho de Administração) e ratificados em assembléia. A fala de Alexandre é representativa sobre como funcionam as indicações: *“Foi tirado o meu nome nessa reunião [da Coordenação], e então foi levada para a assembléia essa decisão, de estar me colocando como coordenador, e foi acatado pela assembléia”*. Alexandre conta porque foi escolhido para um cargo de tamanha responsabilidade:

*Desde o início da cooperativa, (...) no processo de formação eu fui do primeiro conselho fiscal, daí depois, com essa proximidade que tenho da administração, tenho segundo grau técnico em administração também, na escola. Eu acho assim, que eu tenho meus méritos, que eu sei trabalhar em algumas partes, a pessoa tem que conhecer de tudo um pouco, mas o essencial é que conheça bem todas as áreas que envolvem o serviço da Ferramentaria. Então foi até um consenso, de achar meu nome, foram ver se tinha mais alguma pessoa, (...) chegaram até a verificar, mas acharam que para a coordenação ia ser difícil ter mais alguém. Daí eu fui desafiado a assumir. (Grifos do autor)*

Proximidade da Administração, segundo grau técnico em administração e conhecimento de todas as áreas da Ferramentaria foram, segundo Alexandre, os

motivos da escolha de seu nome. Alexandre substituiu Seu Adilson, que por sua vez substituiu Almir, primeiro Coordenador da Ferramentaria na UNIWIDIA. Na CERVIN, o Encarregado da Ferramentaria era o próprio Aziel, que é presidente da cooperativa desde a constituição em 2000.

Almir saiu da coordenação por excesso de trabalho, visto que acumulava a coordenação com a retífica plana, local de gargalo da produção, Aziel explica:

*Na Ferramentaria nós tivemos problema que a pessoa (...) estava na coordenação e também trabalhava na máquina, (...) e era uma das máquinas que concentrava muito serviço, então chegou um momento que ele colocou [o cargo] a disposição. Conciliar as duas coisas, (...) muitas vezes a pessoa acha: “ah, ser coordenador é fácil, ficar só dentro da fábrica olhando”, não é isso, tem responsabilidade de muitas coisas que ele é que tem que resolver.*

Almir foi substituído por Seu Adilson, que inclusive fez parte, como engenheiro, da administração da CERVIN, e saiu da cooperativa em dezembro de 2003. Alexandre conta a transição:

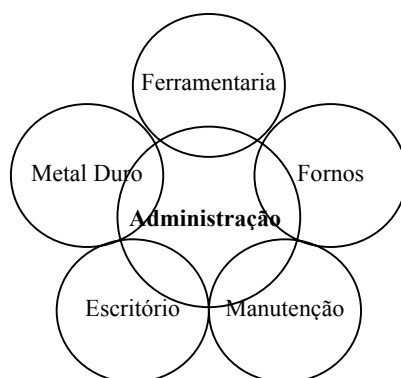
*Desde janeiro, a pessoa que coordenava [a Ferramentaria] deixou a cooperativa, ela decidiu seguir outro caminho, então, como eu conheço várias áreas dentro da Ferramentaria, fui escolhido, fui desafiado a assumir a coordenação da Ferramentaria. Então tem um pouco mais de um mês que eu estou à frente da Ferramentaria, na coordenação.*

Estar à frente da Ferramentaria significa que os coordenadores são o elemento de ligação entre a Administração e o setor correspondente, pois são, ao mesmo tempo, representantes do “setor” nas Reuniões da Coordenação e representantes da Administração no “setor”, ou seja, devem levar as demandas coletivas e/ou pessoais do setor para serem discutidas, decididas e encaminhadas pela Reunião da Coordenação, assim como devem implementar as decisões desta reunião em seus respectivos setores (Ver figura 11).

Eucélia também assumiu há pouco (março de 2004) a coordenação das atividades-meio, “de escritório”. Entretanto, para ela os desafios são dois: conciliar a coordenação com as atividades superexigentes de vendas e coordenar um novo “setor”, inexistente até então e sem uma identidade bem definida. Eucélia conta:

*A administração, ela tinha assim: “uma pessoa só que trabalha no departamento fiscal e pessoal, uma pessoa só que trabalha de telefonista,*

*(...) uma pessoa só que trabalha em compras, uma pessoa só na expedição.” Então, para estas pessoas, como não tinha um grupo para formar um departamento, acabei ficando para coordenar o trabalho, mas é muito complicado, porque são áreas que eu não tenho tempo de atuar. Em compras por exemplo, eu atuo, conheço, mas vendas é um departamento que toma 200% do tempo que você tem. Então fica difícil no dia a dia, mas, na medida do possível eu estou tentando.*



**Figura 11: Coordenadores nas intersecções entre “administração” e “setores”**

Os coordenadores têm as funções de dimensionar, distribuir, coordenar e supervisionar o trabalho do setor, ou seja, adequar a demanda de trabalho proveniente dos pedidos de peças à disponibilidade de trabalho dos cooperados, controlar a realização do trabalho encadeado entre os cooperados para otimizar a utilização de recursos, evitar perdas no processo e resolver problemas emergentes e imprevistos. Entretanto, os limites entre chefiar e coordenar não estão bem delimitados, causando uma série de conflitos e contradições no trabalho do coordenador. Almir (ex-coordenador da Ferramentaria) expõe as dificuldades e limites do trabalho de coordenação numa cooperativa:

*Para alguns você não precisa dizer nada, quando acaba o trabalho dele ele vai atrás, é esperto, vai para outra máquina. Mas tem outros que acaba o trabalho e fica lá, parado, aí você leva algum trabalho e ele faz, acaba e fica lá parado, não tem iniciativa, faz corpo mole. Qualquer um pode realizar seu trabalho sossegado, sem medo do facão [de ser demitido], tranquilo, e também sem alguém em cima, vigiando, mas tem uns caras aí que dizem assim, não vem não, eu sou dono, eu posso fazer o que eu quero. Não entendem a coordenação em uma cooperativa*

Eucélia, perguntada sobre as mudanças no cotidiano de trabalho dela, também explica as dificuldades do novo cargo dela:

*As pessoas vêm me cobrar coisas que eu não sei que estão acontecendo. Por exemplo, acontece alguma coisa em compras, o pessoal: “ô, você não é a coordenadora de compras? O cara comprou o aço errado, você não viu?” Eu não consigo, eu não tenho como ficar... [vigiando] É uma coisa que quem pediu para comprar viu que está errado, tudo bem, trouxe para mim, posso até conversar com o comprador. Mas o que eu podia fazer? Eu não tenho como antecipar estas coisas, conferir o que o comprador está fazendo.*

O trabalho de coordenação e a presença de Coordenadores, ainda que ratificado pela assembléia, não está bem assimilado na cooperativa, causando uma deslegitimação da ação dos coordenadores. Adilson e Eucélia, ao falarem sobre o trabalho de coordenação, apresentam os limites existentes ao coordenar um grupo em que todos são sócios-trabalhadores. Adilson diz que: *“Ao mesmo tempo em que elegem não respeitam, todos se acham iguais, e são iguais, cada um com um voto, mas se acham no direito de fazer o que eles querem, e nós do conselho não estamos aceitando”*. Eucélia vai além:

*[O coordenador] tem as mãos atadas, não pode mandar ninguém embora. Por exemplo, eu estou como coordenadora de algumas áreas agora, eu sei que tem pessoas ali que não são capazes, tem problema. Qual seria o procedimento em uma empresa normal? Demitir! Mas eu não posso fazer isso, então, as pessoas ficam falando: “mas você não faz nada?” O que eu vou fazer? (...) Eu tenho que ouvir a reclamação e ficar quieta. E você vai falar, a pessoa fala assim: “isso acontece”. Então está bom, isso acontece... (...) Isso desgasta muito a gente, principalmente quem fica na situação de coordenação, é muito difícil.*

Do lado dos cooperados a recíproca é verdadeira. Um exemplo da insatisfação com a presença de coordenadores é apresentado na fala abaixo, reservando a identidade do ex-cooperado: *“Não tem nem comparação cooperativa com empresa, é totalmente diferente. Numa empresa, a bem dizer, quem manda é o patrão, agora na cooperativa, receber ordens de um operário, um igual? Ah não! Um que nem entende seu trabalho, não é nem profissional”*.

Nestas falas o limite da coordenação, para ambos os lados, parece ser uma sentida necessidade de ordenar, de um lado, e uma sentida recusa em receber ordens, de outro. Este limite de ordenar e de demitir é devido e atribuído, sobremaneira, à igualdade política entre os sócios-trabalhadores em uma cooperativa industrial



autogestionária. Entretanto, a esta igualdade política não corresponde uma igualdade técnica, uma vez que permanece uma desigualdade advinda da divisão técnica do trabalho que, ainda que seja oficializada em termos de estatuto e regimento interno, na prática não é legitimada por boa parte dos cooperados. Daí resulta a ambivalência desta posição, em que os coordenadores têm uma *responsabilidade* para qual não corresponde um *poder* para exercê-la. Eucélia apresenta a ambivalência da posição:

*Coordenar problemas é muito difícil na verdade, para mim é. Quando você pode mostrar solução, quando você tomar uma atitude, é fácil. Você está ali, você tem um problema, você tem duas ou três opções para resolver... Agora quando você está com o problema ali, você sabe o que você tem que fazer, mas você não pode fazer. Como você faz?*

Apesar deste claro limite de atuação, dos coordenadores não serem eleitos diretamente pelos “setores”, de não serem realizadas “reuniões do setor”, e dos coordenadores serem um preposto da Administração na fábrica, ainda assim há diferenças entre encarregado e coordenador. Paulo explica:

*No dia-a-dia, em termos de fábrica, no passado você tinha um encarregado, você tinha chefe, você tinha um supervisor, que te supervisionava o dia inteiro. Se você faltava você tinha que marcar horas, e dependendo da falta sua você perdia o domingo. Hoje não, hoje você não tem chefe, você tem o coordenador que coordena o serviço, você sabe fazer seu serviço, não tem aquele negócio de ficar no pé.(...) Então esse sufoco que você passava, essa pressão que você tinha no passado, na fábrica, hoje não tem não. Para você conversar com um colega seu, na máquina do lado, você tinha que ficar olhando do lado se os homens não estavam vendo, hoje não, você conversa, brinca. Claro, cada um tem que fazer o seu serviço, tem a sua responsabilidade, mas você tem liberdade, mais liberdade de trabalhar.*

Severino coaduna: “*Numa empresa é duro, tem muita pressão sobre o trabalhador, não tem reconhecimento. Aqui às vezes não tem trabalho e um cara fica fazendo corpo mole, se fosse numa empresa, tava na rua*”. Esta diferença entre coordenador e encarregado é fundamental para a UNIWIDIA, pois é ela que explica a possibilidade de mobilidade e autorregulação do trabalho, como será logo visto.

## 4.2. Liberdade, mobilidade e controle no trabalho

*Na fábrica a gente sabe que existem algumas máquinas que são gargalo, que concentram um maior número de ferramentas para ser feitas (...), então isso faz com que outras fiquem um pouco mais aliviadas (...). Então, quando acontece isso, de dar uma desafogada, a gente acaba vendo e sentindo isso, que na empresa anterior não tinha, (...) aquele movimento, aquela vontade, “ah, vou lá pegar um serviço, lá do colega, para dar uma força”. Raramente acontecia isso. Na cooperativa você acaba vendo esse comprometimento do pessoal, de algumas pessoas irem lá atrás, nem sempre é na máquina do companheiro, tem vezes que vai até lá na boca do forno, “ô, tem peça para sair? Vai sair peça? Tem lote para sair?” Então você vê que (...) a maior parte tem esse comprometimento de querer vestir realmente a camisa. (Aziel)*

Ir atrás do trabalho é mais que uma idéia-força da cooperativa ou uma atitude esperada de um sócio-trabalhador, que depende da rentabilidade coletiva da fábrica para ter sua remuneração mensal. É, como nos diz Paulo (cooperado da Ferramentaria), o que caracteriza o trabalho na cooperativa: “*aqui na usinagem eu estou só ajudando, o trabalho na cooperativa é assim, se o seu não têm, arruma outro para fazer, é cooperativa*”.

Esta concepção é hegemônica na fábrica e compartilhada inclusive pelos coordenadores, na expectativa de que o cooperado tome a atitude e vá atrás de do trabalho, coordenando autonomamente suas atividades. José Carlos, ao ser perguntado sobre as diferenças entre ser trabalhador empregado e cooperado, considera esta uma das características positivas do trabalho em uma cooperativa:

*Tem muita diferença entre empregado e cooperado, é uma distância enorme. Hoje estou aqui nesta máquina, uma retífica, mas eu sou lá da expedição, na cooperativa eu tenho a chance de vir para cá, eu trabalho até as 10 horas no expediente, embalo tudo e sai o carro [para fazer as entregas], aí eu venho para cá, depois a tarde fico lá até às 16 horas, e aí venho para cá de novo. Se fosse empregado não podia. “Se você é auxiliar de almoxarifado, não foi contratado para isso? Então faça o seu trabalho!” E ainda tem um encarregado em cima para vigiar.*

A mobilidade é importante também para a aprendizagem de novas atividades. Na fala de José Carlos abaixo, ele aparece simultaneamente agradecido à possibilidade que a cooperativa lhe deu e preocupado com a substituição dos bons profissionais:

*Vem aqui, está vendo aquelas peças ali? Fiquei um mês trabalhando lá naquele torno fazendo estas peças, me deram oportunidade, viram que eu tinha habilidade para isto. A gente não pode perder tempo, se amanhã aposenta um profissional experiente, um bom de torno, de perfil, de fresa, de eletro-erosão, tem que ter outro pronto.*

Tal preocupação, que demonstra a responsabilidade dos cooperados com o trabalho, é justificada na fala de Almir:

*As máquinas estão sucateadas, as peças só saem por causa da manha do operador. Tem operador aí que trabalha nestas máquinas há 20 anos, sabe que tem que por um calço ali, um apoio aqui. Um profissional bom ia levar pelo menos um ano e meio para conseguir tirar uma peça boa nestas máquinas. Se sai um profissional destes, a cooperativa perde uma perna.*

A idéia central do processo de responsabilidade sobre o trabalho, na UNIWIDIA é a de “procurar trabalho”, quando o trabalho de um cooperado termina, espera-se que ele saia em busca de outro trabalho e perceba o que tem para ser feito, evitando assim que o coordenador tenha que orientá-lo. Jonas, ao ser abordado em uma retífica plana, por exemplo, diz que esta não é sua colocação, mas como já não tinha o que fazer, saiu “procurando trabalho”.

A principal justificativa desta atitude tão presente é a do acúmulo de trabalho em algumas máquinas, como disse Aziel no início deste tópico, que termina por liberar as demais. As máquinas sobrecarregadas são o “gargalo”, ao qual os demais precisam se dirigir para equacionar novamente a demanda com a oferta de trabalho. Alexandre explica detalhadamente:

*As pessoas trabalham aqui há um certo tempo, no mínimo 5 anos, então as pessoas conhecem um pouquinho da outra área, eles podem colaborar, se o serviço deles está meio fraco, ou não tem, ele pode ir para o setor do lado, para a máquina do lado, para ajudar uma outra pessoa. Ou mesmo que tenha serviço, mas se o gargalo... tem mais serviço em outro tipo de máquina, muitas pessoas que são capazes saem do seu lugar de origem e vão para aquela área para adiantar aquele serviço que tem mais naquele certo tempo.*

Neste processo os cooperados aproveitam para aprender ou se aperfeiçoar em outras atividades, para tornarem-se, assim, “profissionais mais completos”. Com este aprendizado eles podem concorrer a uma mudança de setor, geralmente para uma

função melhor remunerada, que é a principal forma de promoção na UNIWIDIA. Daniel explica como e porque a cooperativa dá mais oportunidade para o trabalhador se desenvolver:

*A cooperativa te dá mais oportunidade de aprender, de exercer sua função com mais capacidade. Você acaba exercendo várias funções. Na CERVIN, se fazia perfil, não ia fazer fresa, não ia fazer ajustagem, não ia fazer na plaina. Em termos de capacitação, a cooperativa te dá mais oportunidade. (...) [Isso] acontece por que é pouca mão-de-obra e você tem que circular onde você pode para ajudar a cooperativa. (...) Foi a necessidade da cooperativa, logo que nós começamos, a CERVIN tinha, naquela época, 150 funcionários, hoje nós caímos para 36 cooperados. Então tem hora que você tem que se fazer em 10, (...) tem que começar desde a usinagem do grosso até o acabamento. Eu já fiquei um ano só na retífica plana, do lado do Chiquinho, trabalhei um ano na retífica plana por causa da necessidade. Então a cooperativa, por necessidade, te dá mais oportunidade para você apreender.*

Resultado da necessidade de ajudar a cooperativa, a liberdade para circular pela fábrica em busca de trabalho representa uma grande mobilidade para os cooperados. Entretanto, além de proporcionar aprimoramento profissional para os cooperados, também cria flexibilidade e acúmulo de responsabilidades. Nas palavras de Almir: “*Tem um acúmulo de funções na cooperativa, um coordenador não fica só distribuindo o trabalho e olhando o trabalho dos outros, assume uma máquina também*”.

Esta flexibilidade, advinda da necessidade da cooperativa e da pouca formalidade dos cargos e funções, contudo, ao responsabilizar o trabalhador pelo seu trabalho, também o responsabiliza por definir seu papel na cooperativa. Fábio compreende bem este processo:

*Na CERVIN os cargos eram melhor definidos, tinha alguém que orientava, agora tem muita indefinição de cargos e funções. Cabe a cada um perceber o que tem para fazer. Qualquer pessoa pode fazer o que quiser aqui dentro, cada um tem que compreender o que tem para fazer, sem um orientador.*

A flexibilidade cria também uma área de entendimento difuso acerca das atribuições de cada função e de cada trabalhador. É isto que permite, de um lado, que cada um defina seu papel na cooperativa, por outro lado, impõe ao trabalhador que

intermedeie negociações sobre concepções diversas, e por vezes contrárias, que os demais cooperados possuem acerca de seu trabalho. Eucélia nos conta como é mais difícil na cooperativa atender às concepções distintas de seus vários “chefes”, os conselheiros:

*Antigamente eu tinha um chefe, agora eu tenho dez. Antigamente o meu chefe direcionava o meu trabalho e eu trabalhava de acordo com o que o meu chefe direcionava, hoje não, eu tenho dez pessoas que querem direcionar o meu trabalho. Um quer que eu pare para ligar para o cliente, outro quer que eu pare para visitar outro cliente. Um acha que eu não tenho que ficar aqui internamente, que eu tenho que sair mais, só que, no trabalho, eu não tenho condições de sair. Então, assim, você tem várias cabeças que pensam de um jeito diferente, e você tem que satisfazer todos, para ter uma harmonia com todo mundo. Mas você não consegue agradar todo mundo porque cada um tem um pensamento diferente. Cada um tem um pouco de influência sobre o seu trabalho*

Esta influência dos demais cooperados sobre o trabalho não ocorre apenas com Eucélia, que ocupa uma posição (vendas) para a qual convergem muitos interesses, e que está diretamente vinculada às atividades dos conselheiros. De uma forma diferente, ocorre também com cooperados na fábrica, que mantêm vigilância e controle recíprocos, uns sobre o trabalho dos outros.

#### **4.3. Vigilância recíproca e desentendimentos entre cooperados**

*Você aqui é igual a você lá fora, na cooperativa as pessoas são mais honestas, são o que são mesmo. As pessoas têm livre arbítrio para falar o que quiserem, pode chegar um aí no seu trabalho e dizer que está errado, e não importa o cargo não. O contato agora é mais direto, o cooperado chega e fala mesmo, sai lá do outro lado da fábrica e vai falar para um que o trabalho está errado, que tem que fazer de outro jeito. Aqui tem muito conflito, em uma empresa sempre tem alguém no meio, entre um operário e outro, um encarregado, um chefe, aqui o contato é mais direto. (Fábio; grifos do autor)*

Esta liberdade de movimento e honestidade entre os cooperados, citada por Fábio, somada ao fato de poderem conversar na fábrica, se de um lado facilita o

trabalho e melhora a eficiência da cooperativa, de outro lado torna o ambiente de trabalho hostil e facilita a exacerbação de conflitos de interesses entre os cooperados.

Facilita o trabalho na medida em que possibilita que ajustes finos na produção aconteçam diretamente entre os cooperados, mesmo sem o conhecimento dos coordenadores, aumentando a produtividade geral. Torna o ambiente de trabalho hostil porque os cooperados ficam atentos uns ao trabalho dos outros. Daniel explica bem este fenômeno fabril da UNIWIDIA, em seus aspectos negativos e positivos:

*Eu tenho certeza que os passos que eu dou aí dentro são contados, das 8 da manhã às 5 da tarde. Sabem quantos passos eu dei, o que eu fiz, que hora fui ao banheiro, que hora vim bater um papo. Às vezes acontece, você pega uma conversa e se distrai, fica cinco, dez minutos lá na fábrica conversando. Os caras não aceitam você bater esse papo. São trinta donos, trinta de olhos uns nos outros. Mas é bom isso, eu gosto, é um desafio. Porque pelo menos você vê que as pessoas estão te olhando, acompanhando o seu trabalho. Se você faz um bom trabalho, ela vê e você vai ser elogiado, se você faz um mau trabalho, ela vê e você vai ser criticado. Então você tenta fazer o melhor para quando chegar lá na frente, os caras falarem: “o cara é trabalhador, o cara realmente está batalhando para isso aqui dar certo”.*

As justificativas para essa supervisão e vigilância recíprocas são várias, entre elas destacam-se: a necessidade de evitar erros, que sempre custam muito ao coletivo; a possibilidade de aumentar a eficiência coletiva ao cobrar de quem faz menos, a possibilidade de assim ensinar o companheiro, que geralmente não aceita; e também uma forma de evitar que “o cara se ache” (nos termos de Waldir). Ou seja, que alguém se sinta superior no trabalho em função de um cargo ou de conhecimento técnico. Azriel defende a justificativa de evitar erros, mostrando que é necessário ver o lado profissional, ou seja, os interesses da empresa:

*Tem coisa que é difícil separar, mas tem que tentar separar, uma coisa é ver o lado profissional, a questão profissional, levar a empresa, a cooperativa, profissionalmente. Falando o seguinte: “olha, se estou vendo que o meu companheiro está fazendo alguma coisa errada, eu tenho que falar. Estou vendo ele fazendo a coisa errada, prejudicando a cooperativa, e vou ficar aqui?”*

Daniel também afirma essa necessidade de evitar erros e, ao dizer que “cooperativa é assim”, um tem que alertar o outro sobre os erros dele. Ele aponta para outra justificativa, a necessidade de um ensinar o outro:

*Acho que cooperativa é assim. Se eu vejo que você está sem atenção e começou a fazer errado, eu tenho que chegar e falar assim: “pára um pouco, que acho que você está começando errado, o desenho é assim e assim e assim”. (...) É até gostoso, a pessoa te alertar na hora que você está errando. Então, uma coisa que falta para a cooperativa é essa conscientização, que é um fiscalizando o outro, um ensinando o outro, tem coisa que eu já sei, mas tem coisa que eu não sei, que você sabe, que você pode passar para mim, que no final tudo vai dar certo, vai ficar todo mundo bem.*

Outra justificativa que Daniel apresenta é a necessidade de manter a eficiência coletiva, de cobrar mais de quem faz menos, de um lado, visando os interesses gerais, e de outro, evitando que alguns fiquem sobrecarregados:

*Eu apreendi que o cooperado é um fiscal do outro, eu tenho que estar sempre fiscalizando você, e você sempre me fiscalizando, porque se não fiscalizar, pode prejudicar o negócio. (...) Esse que faz corpo mole, esse aí é sempre mais cobrado do que os outros (...), você está sempre olhando para ele, está sempre cobrando, sempre analisando o que ele fez durante o dia. Então, quer dizer, o cooperado é um fiscal do outro, não tem como não ser, porque tudo vai reunir depois no final e, se um não coopera, [o trabalho] chega no outro e tem que fazer dobrado, aí vira aquele gargalo.*

Outra justificativa, apresentada por Waldir e Daniel, é evitar que um cooperado se sinta superior aos demais ou que se recuse a aprender com os outros. Waldir explica a importância da divisão técnica do trabalho entre os cooperados:

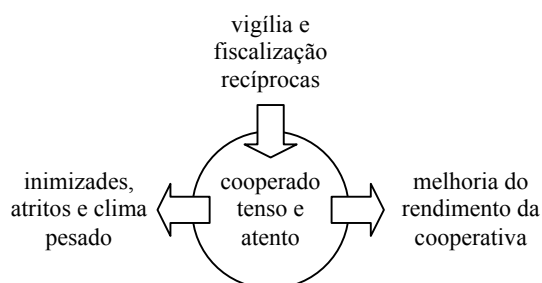
*Um profissional é importante aqui, mas se está se achando muito grande, tem que fazer baixar do pedestal, mostrar que ninguém é auto-suficiente, que isto aqui é uma sociedade. Não é querendo diminuir o valor não, mas não pode diminuir um porque é cooperado da faxina. Ele está fazendo o trabalho dele, um trabalho que você não está fazendo, então ele é importante aqui.*

Daniel explica detidamente a importância dos cooperados aprenderem uns com os outros, pois se nem todos são profissionalmente iguais porque não tiveram as mesmas chances de aprender, todos teriam essa possibilidade dentro da cooperativa:

*A gente sabe que nem todo mundo é igual profissionalmente, tem as deficiências, mas nós juntos, eu acho que chegamos lá. Acabou aquele clima de fábrica, em que você chega dentro de uma Ferramentaria e você tem que ser mais esperto que seu companheiro senão você vai embora. Aqui não, nós temos que ser iguais, se você sabe menos, você tem que apreender a escutar, porque o cara que sabe menos, não por culpa dele, porque também não teve chances de apreender, está chegando agora na profissão, ele tem que pôr na cabeça que têm pessoas já velhas, que ele sabendo escutar ele vai apreender.*

Ainda que essas justificativas sejam válidas e que seja realmente inevitável que os cooperados avaliem e cobrem trabalho uns dos outros, visto que economicamente estão mutuamente implicados, esta vigilância recíproca têm seus efeitos colaterais no ambiente de trabalho, que se torna freqüentemente hostil.

O conjunto destas justificativas cria algo como uma teoria tácita, presente no cotidiano de trabalho da UNIWIDIA, pela qual acreditam que a vigilância e fiscalização recíprocas, ao promoverem que os cooperados fiquem atentos (e tensos), melhora o rendimento da cooperativa. Os efeitos colaterais parecem ser os atritos cotidianos, a inimizade entre cooperados, e o clima de trabalho pesado e hostil na fábrica e no escritório. (Ver figura 12).



**Figura 12: Conseqüências da vigilância recíproca**

Um cooperado, propositalmente não identificado, explica como sente esta hostilidade no ambiente de trabalho da cooperativa: “*cooperativa não é bom não, preferia quando tinha patrão. Valorizava mais a gente, agora ninguém valoriza, fica um colega vigiando o outro, aí um sai um pouco e o outro já acha que lá foi entregar [para a administração]*”. Daniel também considera este efeito colateral:

*Criou tanta inimizade que hoje a gente dá bom dia para meia dúzia, não consegue dar bom dia um para o outro. De tanta essa cobrança, você fiscalizar, você cobrar o cara, então cria esse clima pesado dentro da*



*cooperativa. Mas no final todo mundo vai chegar à conclusão de que foi bom para a cooperativa.*

Esta situação de inimizade e de “clima pesado” na cooperativa é grave, visto que ocorre não apenas na Ferramentaria, mas também no escritório. Eucélia conta que às vezes é necessário impor um limite à vigilância do trabalho, mas que a imposição deste limite é muito difícil e penosa:

*Hoje, por exemplo, tem duas pessoas que eu não estou conversando aqui dentro. Não olha para mim, eu também não olho para ela. Porque as coisas chegam num atrito, (...) você acaba tendo que assumir porque uma hora chega no limite, então você acaba assim: “não fala mais comigo, não interfere mais no meu trabalho que eu não vou interferir no seu”. A gente acaba chegando nesses extremos de entendimentos. E aí parece que acalma um pouco, e daí um tempo começa de novo, as cobranças e tal. Mas chega num limite assim, de você falar: “não se mete mais!”.*

Estes extremos de entendimentos, ou de desentendimentos, que resultam nas ditas inimizades entre cooperados, são motivos para que diversos cooperados considerem a cooperativa como um local ruim para trabalhar, com um clima pesado. Em um momento de desilusão com o grupo, Almir mostra que estes limites de entendimentos nos relacionamentos entre os cooperados podem ser motivo suficiente para “quebrar uma cooperativa”: “por isto que eu sempre digo, só tem uma maneira de quebrar uma cooperativa: os próprios cooperados, o que vai quebrar esta cooperativa são os cooperados”.

Apenas Waldir apresenta uma possível solução para este problema: uma mudança na atitude dos cooperados na hora de cobrar dos demais, com mais respeito. Essa mudança é na forma de cobrar, visto que a finalidade se mantém, e pode ser a responsável pelo Metal Duro, do qual Waldir é coordenador, não apresentar situações tão graves de atritos entre os cooperados. Nas palavras dele:

*Na CERVIN, quando um trabalhador matava uma peça, dizia: ‘faz de novo’, hoje, se acontece isso, todo mundo vai querer saber o que aconteceu, fica todo mundo em cima, vão lá saber quem foi e perguntar o que aconteceu, mas tem que conhecer o jeito de cada um para falar, tem uns que levam bem, tem outros que não pode falar nada, que são de vidro, às vezes tem um parado e você não sabe se é porque está faltando trabalho ou se é porque o cara quer ficar parado mesmo, tem que*

*perguntar, não tem como saber. Às vezes um brigou com a mulher, está com problema lá fora, em casa, bateu o carro. Mas falta muito ainda, a gente tem que aprender a perguntar, saber o que aconteceu.*

#### **4.4. Controle, proximidade e comunicação no trabalho**

*Quando era CERVIN você seguia as ordens dos seus superiores, então acima da gente tinha supervisão, tinha a engenharia, e tinha a diretoria da empresa. Então você fazia de acordo com a forma que a firma exigia que fosse. O trabalho, a forma de conduzir o trabalho, não a sua forma, mas a forma imposta. (...) Falo imposta porque você tinha uma meta de trabalho, então você tinha que cumprir as metas, cumprir conforme a orientação da chefia. (...) Quando chegava o tamanho e não dava para fazer, ficava aquele embaraço todo. (Waldir, coordenador do Metal Duro)*

Vários são os motivos alegados para o aumento da produtividade na UNIWIDIA, que produziu e faturou em 2003, com 42 cooperados e seis terceirizados (na limpeza, vigilância, jardinagem e refeitório), o mesmo que a CERVIN em 1999 com 150 funcionários. Entre os motivos destacam-se: o maior fluxo de informações entre os cooperados e as áreas da cooperativa; a maior versatilidade e capacitação dos trabalhadores devido à mobilidade de funções agora permitida; as possibilidades de mudanças no processo de produção e, principalmente, o controle sobre o trabalho, advindo da preocupação dos cooperados com o faturamento da cooperativa, que será visto no próximo tópico.

Waldir explica que como os limites entre as áreas estão mais difusos, o fluxo de informações está facilitado, possibilitando um aprimoramento no processo produtivo pela aproximação e comunicação entre as atividades de escritório, incluindo as de engenharia, com as atividades fabris:

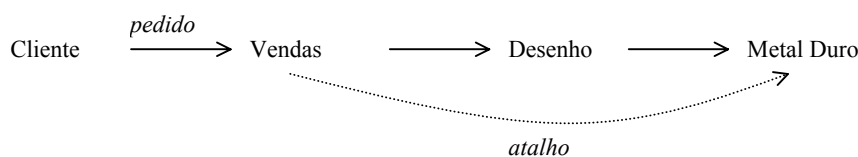
*Hoje a gente já tem mais acesso ao orçamento, que você pode consultar diretamente, não tem intervalo. (...) Digamos que tem uma peça para ser feita. Aos olhos deles, a peça saía, quando chegava na área fabril, tinha N dificuldades, então o que eles imaginavam não batia com a área produtiva. Hoje não, quando você pega o orçamento, direto na parte fabril, você já tem tudo, já tem conhecimento do processo. Às vezes a pessoa que está do outro lado não tem conhecimento, tem a prática do teórico, mas a área fabril, produtiva mesmo, da forma de conduzir a*

*peça, não tem. Então aproximou bem o serviço, o grau de dificuldade diminuiu bem, as entregas, por exemplo, achatou bastante [o prazo], não tem atrasos, devido a mais comunicação, achatou as passagens, hoje já é via direta, tem contato direto...*

Paulo explica que Waldir se refere a uma situação prática, da qual foi protagonista, e que resultou na mudança da forma de coordenação das atividades entre duas áreas da cooperativa, Vendas e Metal Duro:

*Waldir deu uma idéia legal, assim: antigamente o serviço chegava na Eucélia, daí o Alexandre mandava o desenho para a Eucélia e ela mandava o desenho para lá [para o Waldir, no Metal Duro], ele pegava e prensava de acordo com aquele desenho. Hoje a gente faz diferente, vou te explicar: quando o pedido chega na Eucélia, tira xerox do pedido e já leva para lá, antes de passar pelo desenho. Quando o desenho chegar já está tudo prensado, já foi para a pré [pré-sinterização], já ganhou aí uma semana, duas semanas. Se fosse esperar o desenho chegar, daí o material não tem, precisa comprar, fazer mistura, prensar, para depois usinar e depois para a Ferramentaria, daí para o cliente, são 15 dias. (...) Ganha 15 dias no mínimo.*

Esta simples alteração no fluxo do processo produtivo, que criou um atalho entre Vendas e Metal Duro, desviando do Desenho (ver figura 13), possibilitando uma antecipação do Metal Duro na produção que resultou num ganho importante de produtividade e eficiência para a cooperativa.



**Figura 13: Antecipação no processo produtivo, para além do *just-in-time***

Paulo explica porque na CERVIN esta mudança não teria sido possível:

*Na CERVIN ele não poderia porque já estava entrando na área do cara, invadindo a área do cara, passando por cima do outro. Na cooperativa você não está interferindo no serviço de ninguém, você está fazendo a sua parte, o outro está fazendo a parte dele, quando chegar aqui vai unir os dois.*

Waldir explica que a melhoria da comunicação ocorreu também dentro da fábrica, aproximando os setores, e que agora é possível consultar diretamente o

trabalhador responsável pela execução de determinado trabalho, evitando que ocorram erros no processo produtivo e reconhecendo os cooperados:

*A gente consulta várias pessoas, consulta diretamente a pessoa se é possível ou não. (...) A gente vai na pessoa do torno e consulta, se o serviço é em outra área a gente procura primeiro saber se é possível ou não, antes de tomar a decisão errada que torna mais difícil o serviço. Isso é comunicação, vai direto na pessoa que executa o serviço. A própria pessoa que executa o serviço sempre também se sente bem, ela se sente participante, ela participa se é possível ou não, isso dá um ânimo para a pessoa que trabalha.*

Outra possibilidade de mudança no processo produtivo foi verificada com a criação de um pequeno estoque intermediário de anéis para selos mecânicos, nos Fornos, que regula o fluxo produtivo repondo as eventuais perdas na sinterização. Paulo justifica as inovações locais que Seu José, o Zezinho, implementou no setor:

*Anel, quando você coloca no forno com anéis, geralmente um sai quebrado (...), se é um anel de dois e meio, um e meio, trinca, não tem jeito. O trabalho do Zezinho é com as classes, G1, G2, G4, G5, G8, então você não pode misturar G1 com G8 [na carga do forno], então se quebra um atrasa tudo, de repente não vai ter carga para fazer um anel, nem pode ligar um forno para fazer um anel, é prejuízo. A gente já viu em assembleia e até em reunião que tem empresa que aceita até 10% a mais no pedido, então se são 100, a gente coloca 110, se ele aceita 8%, vai 108, se aceita 5%, vai 105, porque ele aceita assim. (...) É legal a idéia que a pessoa teve, não é para manter um estoque de peças, tem peça que sim, tem peça que não dá.*

Outra justificativa alegada por Paulo para o aumento na produtividade foi a entrada de Fábio no grupo que formaria a cooperativa, meses antes da falência da CERVIN, e que resultou na incorporação pelo grupo dos conhecimentos técnicos deste engenheiro cooperado:

*Então o Fábio, quando chegou aí, ele é formado em metalurgia do pó, é um cara que tem muito conhecimento, muitas coisas ele mudou, por exemplo: (...) ele colocou esse negócio de gráfico, agora está tudo certinho, ele conseguiu gráfico da temperatura certa, (...) se ele [quem estiver trabalhando nos fornos] seguir ali ele sabe que o negócio vai ficar bom. Antigamente não, a panela entortava, dava bolha na peça porque a temperatura passou, a moagem não tinha controle.*

Certamente foi o conjunto destas justificativas, de ordem técnica, profissional e organizacional, o responsável pelo o aumento da produtividade da empresa. É interessante notar, entretanto, que pequenas alterações, realizadas todos os dias, nem são tematizadas entre os cooperados, pois são consideradas necessárias e inerentes ao desenvolvimento de qualquer atividade produtiva. O resultado, lembrando Milton noutra passagem, foi que o faturamento por cooperado subiu de R\$ 8.000,00 por mês no início da cooperativa (em 2000), para cerca de R\$ 12.000,00 em 2003, um incremento de 50% em três anos de atividade.

#### 4.5. Preocupação e responsabilidade pelo faturamento

*Se fosse para escolher agora eu escolhia a cooperativa, tem muito mais liberdade, hoje eu produzo o dobro da CERVIN e nem sinto. Na CERVIN a gente não tinha idéia de quanto custava uma peça, às vezes fazia uma peça bonita e queria saber quanto vale e não podia, quando a gente entrou aqui como cooperativa é que a gente foi saber quanto valia, uma pecinha assim [demonstra com a mão uns oito centímetros] R\$ 13.000,00. Deu até um orgulho na gente, saber que era a gente mesmo que fazia, foi aí que ficamos sabendo também que quando um gerente ia descontar uma duplicata, ficava com um tanto para ele. (Paulo, Vice-presidente)*

O principal motivo alegado para o aumento da produtividade é a preocupação de todos os cooperados (ainda que em medidas diferentes) com o faturamento mensal da cooperativa, o que pode afetar a remuneração (retirada) e o resultado líquido no final do ano, o que afeta diretamente as sobras. Este motivo justificaria, inclusive, as demais mudanças no processo, todas orientadas por um aumento na rentabilidade global da cooperativa. Segundo os cooperados essa preocupação é própria da condição de “donos do negócio”.

Waldir explica como as diferenças entre trabalhador assalariado e cooperado influenciam nas preocupações cotidianas dos cooperados:

*Numa empresa tradicional, ela com pouco serviço ou ela com muito serviço, você tem o seu salário (...) você vai ter seu 13º, não vai afetar em nada. A não ser que seja um corte brusco que você é dispensado da empresa. (...) Então, isso aí é estatutário, na UNIWIDIA o que tiver de faturamento, proporcional é a sua retirada. Então você sempre tem essa*

*preocupação de buscar novos mercados, mantendo e alcançando mais, maior mercado, que aí você alcança maior fatia do bolo e maior a distribuição de sobras no final do exercício.*

Paulo também expõe esta preocupação econômica dos sócios-trabalhadores do empreendimento, mostrando como a condição de dono do negócio “*mexe com a cabeça do trabalhador*”, que passa a ser responsável pelo desempenho da empresa:

*Acho que a responsabilidade aumentou muito. Quando você era empregado você só queria saber do dia 5 e do dia 20, se não tinha [salário] você fazia greve. Hoje não, você tem que cumprir o faturamento, se o faturamento vai mal pode afetar sua retirada, as vendas, tudo isso aí mexe com a sua cabeça no dia-a-dia, então você fica mais envolvido. Antes não tinha isso, você só queria saber do seu salário no fim do mês, se não teve, era greve, se teve, queria mais. Hoje não, você como dono do negócio, você tem que pensar mais na UNIWIDIA, coisa que você não pensava antes quando você era empregado.*

Pensar na cooperativa afeta também o cotidiano de trabalho na fábrica, inclusive com a intensificação do trabalho em algumas máquinas e setores, como é o caso de Daniel, único Fresador Ferramenteiro da UNIWIDIA neste momento. Daniel explica a relação direta que existe entre a velocidade de seu trabalho na máquina e o faturamento da cooperativa:

*Tem bastante serviço, mas eu faço de tudo para não criar gargalo, desempenhar o mais rápido possível e andar pra frente, porque depende às vezes do meu trabalho para ir para o forno, para depois ir para o acabamento, para nós faturarmos aquela peça. Então quanto mais rápido eu conseguir mandar ela para frente, mais rápido ela é faturada.*

Junta-se à preocupação com o faturamento o receio de que um eventual erro no trabalho possa causar um prejuízo para a cooperativa, e conseqüentemente para o cooperado, risco esse que não existe nas empresas convencionais. Eucélia conta que este receio, além de existir na fábrica, existe também nas atividades de escritório, como orçamento e compras:

*Sou mais atenta nas responsabilidades até por uma questão de saber que é o meu bolso que amanhã pode estar... Posso não ter pagamento porque eu errei num cálculo, posso não ter pagamento porque eu comprei uma matéria-prima errada, prejudiquei o caixa da empresa, sendo que numa empresa convencional eu não corro esse risco, eu trabalharia até menos preocupada com esse lado.*

Além da preocupação e dos assuntos cotidianos na fábrica sobre a abertura de novos mercados, a responsabilidade com o faturamento e com os problemas eventuais da cooperativa afetam também a vida doméstica e familiar dos cooperados. Paulo mostra que os cooperados vão para casa pensando na UNIWIDIA:

*É a responsabilidade, total. Hoje tem dia que você vai para a casa pensando na UNIWIDIA. Quando era CERVIN, não pensava na CERVIN, pensava na CERVIN quando você entrava aqui. Hoje não, quando você tem algum problema para resolver, até problema de faturamento, você acaba levando para casa e, às vezes você está deitado lá e fica pensando na UNIWIDIA. Acho que isso aí é uma preocupação que não tinha antes, (...) antigamente você ficava preocupado em ficar desempregado, chegava na segunda-feira você não queria olhar no cartão [de ponto]. Mas hoje você leva para casa esses problemas da UNIWIDIA (...). Isso é muito sério, uma mudança importante.*

Entretanto, Aziel fala que não foram todos que se deram conta desta importante mudança, mesmo sabendo que os rendimentos deles provêm da cooperativa:

*Não adianta querer se iludir: “ah, cem por cento de todos pensam assim!” Não, tem ainda aqueles que são meio acomodados, que você sempre tem que dar uma cutucada. (...) Pois sabem todos que é daqui que dependem. O rendimento dele tem que sair daqui de dentro.*

Apesar desta afirmação de Aziel, é dominante na fábrica um sentimento de responsabilidade pelo faturamento. Tal percepção, entretanto, se apresenta de vários modos, dependendo da pessoa interrogada. A preocupação de Daniel, por exemplo, é tamanha, que cobra de dentro da fábrica que o Conselho de Administração acompanhe a efetivação das mudanças que foram decididas. Daniel explica a importância de acompanhar a implementação das decisões:

*Outro princípio é o acompanhamento, hoje nós falamos em mudar alguma coisa, e tem idéias para mudar, só que nós não acompanhamos, hoje nós estamos aqui sentados numa reunião e falamos: “vamos mudar assim, para isso e para isso”, amanhã já esquecemos que tinha que mudar. Porque lá já vem outras coisas e aquilo lá fica no esquecimento. Acho então que a coisa é você acompanhar: “vamos fazer essa peça diferente, vamos, então a partir de hoje nós vamos acompanhar se realmente está sendo diferente, o que melhorou, ou se piorou”, acho que isso que está faltando para a gente ser mais eficiente.*

Essa preocupação com o faturamento da cooperativa, que acompanha os cooperados dentro e fora da UNIWIDIA, no trabalho e nas conversas com companheiros e familiares, explica-se pelo risco envolvido em qualquer empreendimento. Como são responsáveis pelos resultados da cooperativa, qualquer oscilação econômica pela qual ela passe afeta diretamente a vida privada dos cooperados, que como quaisquer trabalhadores, não possuem reservas suficientes para longos períodos de crise.

A sensação de estarem *“todos no mesmo barco”* é também a explicação do porquê de tantas cobranças recíprocas por desempenho entre os cooperados na fábrica, visto que, segundo Daniel: *“são todos donos, todos são iguais, e todo mundo vai chegar no mesmo lugar, se nós andarmos para traz, vai chegar todo mundo para traz, se nós formos pra frente, vai todo mundo para a frente”*.

#### **4.6. Posições e conflitos no cotidiano de trabalho**

[Na época da CERVIN] *Aqui era tudo assim, dividido, como se fossem duas fábricas, uma do Metal Duro e outra da Ferramentaria. Aqui [no controle de qualidade] tinha placas nas portas dizendo assim: ‘proibido a entrada de pessoal do Metal Duro’, de do outro lado o contrário: ‘proibido a entrada de pessoal da Ferramentaria’, eles faziam isto de propósito, para dividir, jogar um lado contra o outro.* (Marcos)

É raro que os cooperados da UNIWIDIA refiram-se à área produtiva da cooperativa como “a fábrica” e, quando acontece, geralmente são cooperados da “Administração” que estão falando, pois como foi explicado anteriormente, a fábrica da UNIWIDIA está dividida em três setores: Ferramentaria, Metal Duro e “Fornos”.

O mais freqüente é que os cooperados diferenciem na produção a Ferramentaria do Metal Duro, caracterizando estes “setores” de maneiras distintas, seja pela qualificação dos trabalhadores, maior na Ferramentaria, seja pela integração destes, julgada maior no Metal Duro, seja pelas brigas cotidianas, consideradas mais comuns na Ferramentaria etc. Milton, cooperado do Metal Duro, discorre sobre as brigas na Ferramentaria:



*São 23 anos aqui e é sempre assim lá [aponta com os olhos para a Ferramentaria]: discussão, briga, leva e traz. Tem muito leva e traz<sup>44</sup> lá. 23 anos que é assim, é difícil mudar uma coisa que sempre foi assim, tem muito entrega-entrega<sup>45</sup>, por nada vai lá contar para a administração. Aqui não, aqui a gente pode trabalhar tranquilo, pode conversar o dia todo, desde que faça o trabalho não tem nenhum problema. Lá [na Ferramentaria] é difícil, imagina esta peça, eu plaino aqui, aí ele [olha para o Paulo] corta, aí volta para mim e eu dou a altura, aí vai para ele e volta de novo para mim. Imagina se a gente não conversasse, pusesse a peça aí em cima e deixasse, tem medida, tem que conversar.*

Milton apontou, no final de sua fala, para uma dificuldade na produção oriunda das dificuldades de comunicação e relacionamento entre os cooperados, que desta maneira tornam mais complicado o processo de trabalho. Waldir, coordenador do Metal Duro, também considera os efeitos na produção ao comentar sobre “o lado de lá, do outro lado da parede”, a Ferramentaria:

*Lá do outro lado é assim, fica um olhando o trabalho do outro, vigiando, quando um termina o trabalho e pega outra máquina, depois vai um reclamar que a máquina é dele. Lá tem muita vaidade pessoal, que eu sou isso, que eu sou aquilo... Aqui no Metal Duro não, acho que aqui é melhor como cooperativa. Olha pelo semblante das pessoas, é mais tranquilo, cada um sabe que é importante para o todo, quando acaba o trabalho vai procurar outro. Acho que é você que tem que ir atrás do trabalho, e não o trabalho que tem que ir atrás de você.*

Waldir ressaltou outro aspecto. Além da comunicação, indispensável para a coordenação do trabalho entre os cooperados, também a atitude “ir atrás do trabalho” está, segundo ele, comprometida pelo personalismo dos cooperados na relação com as “suas máquinas”.

Tanto na Ferramentaria quanto no Metal Duro cada trabalhador tem lotes de peças por fazer. Trabalhando em uma ou mais máquinas, ao término do lote as peças são por ele repassadas para outro trabalhador e, se houver outro lote, ele continua lá, caso contrário sai em busca de trabalho, procedimento que é frequentemente considerado mais comum no Metal Duro que na Ferramentaria. Este fato por si

<sup>44</sup> “Leva e traz” é a pessoa que realiza o “entrega-entrega” (ver próxima nota), é aquele que vai até ao Conselho de Administração contar o que está acontecendo na fábrica.

<sup>45</sup> “Entrega-entrega” é como é chamado o ato de informar ao Conselho de Administração sobre algo que está ocorrendo na fábrica. Podem ser temas de “entrega-entrega”: algum cooperado que não está trabalhando, alguma discussão entre os trabalhadores, algum erro cometido por alguém etc.

poderia ser considerado como mais uma diferença de atitude entre os cooperados de cada lado, entretanto, o Metal Duro parece contar com um artifício técnico que colabora para esta cooperação, o exaustor. É o que mostra Edílson:

*Quando liga isso aí [o exaustor] todo mundo tem que trabalhar, porque senão gasta energia à toa. Aí quando alguém termina antes o trabalho, corre pra terminar o do colega, para assim poder desligar o exaustor antes também. Porque para ficar um só trabalhando com o exaustor ligado, não vale a pena.*

Almir, na época coordenador da Ferramentaria, também se refere ao “outro lado”, ao falar do déficit de cooperados na Ferramentaria, coberto em parte pelos cooperados do Metal Duro. Alguns destes cooperados (como no caso de Sérgio) foram posteriormente transferidos para a Ferramentaria. Almir fala:

*O pessoal ficava encostado, lendo um livro, conversando, fazendo roda<sup>46</sup> e atrapalhando, principalmente o pessoal do Metal Duro, daí nós conscientizamos e treinamos o povo para a Ferramentaria, assim, sempre tem gente do Metal Duro, da expedição, que cobre a falta na Ferramentaria.*

Waldir confirma que os cooperados do Metal Duro têm ido, freqüentemente, trabalhar nas retíficas da Ferramentaria: “Ao menos no Metal Duro, a gente sempre procura não deixar um engargalado e o outro sentado, um procura desembaraçar o outro. Nas retíficas, por exemplo, a pessoa vai sem problema nenhum”. Waldir considera, como os demais, uma transferência do Metal Duro para a Ferramentaria como uma promoção, uma possibilidade para o trabalhador “visualizar mais longe”:

*Teve pessoas que trabalhavam no setor [Metal Duro] e foram para a Ferramentaria. Várias pessoas estão lá, fazendo outras funções. Isso aí é uma coisa que jamais poderiam imaginar, que iam trabalhar na máquina. Inclusive até incentivou que eles retornassem à escola. Um incentivo, uma máquina, leva a pessoa a visualizar mais longe.*

Além das diferenciações entre as atitudes dos cooperados de um lado ou de outro, são comuns também acusações recíprocas. Waldir conta que:

*Já teve reunião em que teve gente de lá dizendo que eles fazem trabalho fino, de milésimos, e que por isso devem ganhar mais, que são melhores. E que aqui no Metal Duro é só prensa, que na usinagem é coisa de*

<sup>46</sup> “Fazer roda” é quando os trabalhadores se juntam para conversar sobre um assunto qualquer durante o horário de trabalho, esteja ou não o assunto relacionado à cooperativa.

*décimos, diminuindo a gente. Uma vez, no início da cooperativa, teve quem dissesse até que aqui no Metal Duro a gente usava fita métrica, dessa de costura, para medir.*

Apesar destas acusações e diferenciações não existe, efetiva ou oficialmente, uma relação conflituosa entre a Ferramentaria e o Metal Duro, que seria considerado um conflito político de grande ordem. O que existe são boatos sobre os trabalhadores do “outro lado da parede”, sobre o clima de trabalho etc., daí ser considerada uma questão velada, junto daqueles temas tratados como “fofoca”.

Considerar esta política apenas como “fofoca” seria, contudo, uma leviandade, visto que as imagens que cada lado criou e alimenta sobre o outro são importantes, pois estão presentes no cotidiano da cooperativa e são utilizadas por todos, inclusive pela Administração, influenciando nas decisões da cooperativa. Eucélia, na extensa fala abaixo, mostra quais são estas “imagens” que circulam pela cooperativa:

*Entre administração e fábrica, existem mesmo essas visões em que a administração é vista como: “os gravatinhas, que não fazem nada, só ficam sentados”. Tem ainda a visão sobre o Metal Duro: “as pessoas que trabalham no Metal Duro não são especializadas, então portanto não tem o seu merecimento”. No Metal Duro, eles [os trabalhadores] são mais tranquilos, eles trabalham mais fechados (...), eles são mais amigos entre eles. A Ferramentaria não, existe muita desunião entre eles, ali na Ferramentaria é individual, cada um por si e Deus por todos. No Metal Duro não, existe uma união entre eles, eles trabalham em conjunto, mesmo porque acho que o serviço exige isso. Não sei explicar, eu sei que eles são unidos, trabalham em conjunto, enquanto um tiver com a máquina ligada, todos estão ali tentando ajudar no que for possível. Na Ferramentaria não, é individual mesmo, eles trabalham sempre um criticando o outro, deles mesmos, eles falando deles mesmos.*

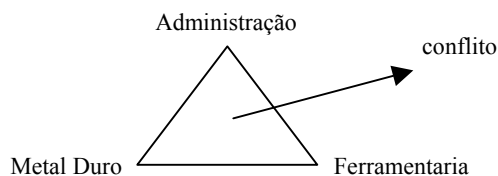
Correspondam ou não à realidade, visto que também demonstram algum conhecimento sobre as diferenças no processo produtivo em cada setor, estas e outras imagens sobre os setores da cooperativa circulam pela Administração e influenciam nas decisões, sobretudo nos momentos de definição sobre mudanças de cargo e promoções. A fala de Alexandre indica que “ver como a administração” é necessário para compreender as decisões tomadas:

*Quando eu não era coordenador e não fazia parte da administração, muita coisa eu já via como a administração, até por essa proximidade*

*que eu tinha com o conselho, com as pessoas. Eu estava trabalhando na máquina mas eu tinha consciência do quão difícil é, muitas vezes, você ter que abrir mão [do seu lado em uma decisão sobre promoções].*

Ver como a administração significa, neste caso, considerar nas negociações sobre promoções os aspectos vinculados à viabilidade econômica do negócio, submetendo ao cálculo desta viabilidade as decisões quanto aos benefícios e/ou melhorias que os cooperados julgam que a cooperativa pode lhes proporcionar.

É possível, em qualquer negociação, assumir a posição de um dos lados deste triângulo (ver figura 14) composto por Administração, Metal Duro e Ferramentaria, visto que todas as posições são legítimas e falam de interesses reais dos cooperados.



**Figura 14: Conflitos entre instâncias da cooperativa**

Apesar da Administração não ser imparcial nas negociações, uma vez que assumiu o papel de guardião da viabilidade do negócio (e não poderia deixar de fazê-lo), seus posicionamentos possuem um poder diferenciado, funcionando como uma espécie de “voto de Minerva” nas resoluções de conflitos entre as partes. O papel da Administração na resolução de conflitos, entre outros aspectos relativos às negociações entre cooperados, será tratado no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 5. AS NEGOCIAÇÕES ENTRE OS COOPERADOS**

*Você pega uma cooperativa como a nossa, onde têm 36 cooperados, (...) Dr. Marcelo [advogado do sindicato] fala assim, que lá na máquina a gente tem que ser o melhor operador, e que quando você está aqui na frente você tem que ser o melhor administrador, não pode ser como numa empresa comum, um só trabalhador e o outro só administrador. Você tem que trabalhar muito bem e fazer o seu melhor aqui na administração. (Alexandre, coordenador da Ferramentaria)*

Este capítulo apresenta como a UNIWIDIA é administrada pelos seus sócios-trabalhadores, ou seja, trata de como são tomadas as decisões que afetam todo o grupo, verificando onde e como elas são gestadas no dia-a-dia informal da cooperativa. O capítulo começa tratando da política formal, que acontece nos conselhos e nas assembléias, e aos poucos o enfoque muda e começa a aparecer a micropolítica, informal, invisível e imersa no cotidiano.

A política formal é aquela visível no cotidiano da cooperativa. Ela é necessária ao processo de participação dos cooperados na gestão da UNIWIDIA e ocorre nos órgãos deliberativos: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Assembléias e Reuniões da Coordenação. Na UNIWIDIA esta política formal existe efetivamente: nas discussões entre os conselhos administrativo e fiscal; na tentativa de delimitar os limites de atuação entre eles; nas posições assumidas nas negociações entre os setores da fábrica e da administração e no real processo de participação que ocorre nas Reuniões da Coordenação, que é a arena política onde aquilo que importa à cooperativa é “definido”, para depois ser “decidido” pela assembléia.

Ao tratar da política formal emergem falas dos cooperados que representam a preocupação deles com as eleições e com a renovação dos conselheiros, com o esvaziamento das candidaturas para o Conselho Fiscal – devido sobretudo ao caráter burocrático imposto a este conselho pela Administração – e a dificuldade de tomar

decisões em uma condição societária em que estas “*têm que ser globais*”, ou seja, tem que ser da vontade da maioria. É importante ressaltar que no processo de autogestão da UNIWIDIA é manifesto o poder que os cooperados sentem que têm, e têm porque podem influenciar nas decisões, porque reivindicam transparência da Administração, porque negociam tudo o que percebem que tem que negociar e porque exigem que as decisões sejam “globais”.

Já a micropolítica é aquela geralmente velada, invisível, escondida e imersa no cotidiano. Frequentemente é denominada na UNIWIDIA como “fofoca”, “panelinha”, “falar por debaixo do pano” e por outros termos igualmente demeritórios. Na UNIWIDIA a micropolítica somente ganha legitimidade política quando se torna assunto público, geralmente quando é necessário “*lavar a roupa suja*”. Entretanto, é nesta política do cotidiano que através da palavra e do gesto (e, às vezes, da força) são negociados a maioria dos interesses dos cooperados, visto que apenas alguns poucos, entre muitos dos interesses negociados informalmente todos os dias, resultam em votações em assembléia.

Este capítulo tem por objetivo demonstrar que o processo de negociações entre os cooperados em uma cooperativa autogestionária, como a UNIWIDIA se intitula, é fundamentalmente micropolítico e ocorre através de processos discursivos em que argumentos e contra-argumentos são apresentados e negociados. Esta relevância atribuída aqui à micropolítica é justificada por ela estar sempre, e por toda parte, mediando as relações entre os cooperados. O capítulo mostrará quais são e como acontecem os principais conflitos de interesses entre os cooperados e destes com “a cooperativa”, o que significam e o que os justificam.

*É mais ou menos isso, se eu sou do Metal Duro: “ah, então eu posso puxar algumas coisinhas melhores para o Metal Duro” e se apareceram alguns problemas: “são da Ferramentaria” e vice-versa. Se eu sou da Ferramentaria: “ah, o lado bom está mais para cá” e se aconteceu algum probleminha: “ah, mais veio de lá”. Ou da parte da administração: “Foi o administrativo ali que fez”. Mas é uma coisa que eu acho comum, perfeitamente normal, porque são opiniões diferentes. (Alexandre)*

### 5.1. Preocupações com o futuro do Conselho de Administração

*Eu acho que tem que trabalhar mais essa parte (...), de sempre estimular mais nas assembleias, eu sempre comento: “gente, esse conselho vai sair um dia, vocês têm que começar a participar”. E você vê, sempre são as mesmas pessoas, sempre que tem um seminário, uma discussão, um debate, sempre são os mesmos que vão. Tem pessoa que diz: “Ah não, eu não tenho mais idade para isso, eu não tenho cabeça para isso”. (Azriel, presidente)*

O Conselho de Administração de uma cooperativa é diferente da Administração de uma empresa limitada ou anônima. Na empresa limitada a administração é realizada pelo proprietário majoritário ou profissionalizada a um administrador contratado. No caso da Sociedade Anônima, a Diretoria é escolhida pelo grupo detentor da maioria das ações e a administração é realizada via administradores contratados. Numa cooperativa o Conselho de Administração é eleito pelo voto direto e unitário dos sócios em Assembleia Geral Ordinária e tem um mandato, no caso da UNIWIDIA, de três anos. Tal como nas Sociedades Anônimas, nas Cooperativas os conselheiros eleitos, além de representantes legais do empreendimento, são também responsáveis solidários pelo que possa acontecer durante seu mandato, podendo ser acionados civil e criminalmente.

Apesar do Conselho de Administração ter sido eleito por chapa única nas duas eleições realizadas, e de Azriel ter sido reeleito presidente, ele é considerado legítimo pelos cooperados e diversas falas demonstram isto. Como a de José Carlos:

*A cooperativa tem um estatuto registrado lá no cartório, lá diz que todo mundo aqui pode ser presidente, que tem que ter rodízio. Mas se um cara é um presidente muito bom, que visitou muitas empresas, fez a cooperativa crescer, se sabe fazer as atividades com os cooperados, animar os cooperados, aí tem que ficar.*

Se a legitimidade, em relação ao Azriel, é proveniente do histórico de luta deste cooperado, em relação aos demais conselheiros pode ser explicada por um processo de proximidade com as questões da cooperativa e de envolvimento com as decisões. Como nos fala Alexandre:

*“Quem está na frente, quando chega no conselho de administração, geralmente (...) é quem vinha num processo de envolvimento, de participação no conselho fiscal, de ajuda. [Estes cooperados] foram*

*chamados para fazer parte do conselho de administração e nós [cooperados] aceitamos.”*

Ainda que o Conselho de Administração atual seja legítimo, não são unânimes os critérios utilizados para a indicação dos cooperados para a composição das chapas. Daniel, por exemplo, considera a capacitação primordial, relegando a um segundo plano a proximidade ou amizade neste processo:

*Acho que hoje funciona muito assim: “vou pegar aquele cara para fazer parte da minha chapa, porque ele é meu amigo e ele me entende”, mas esquece que a cooperativa não precisa disso, a cooperativa precisa de capacitação, de pessoas que saibam gerir o negócio, pessoas que fazem crescer o negócio.*

A necessidade de escolher pessoas capazes de substituir os atuais conselheiros aparece em diversas falas, bem como a necessidade de capacitá-los para que possam assumir responsabilidades coletivas, tão importantes para o futuro de todos. Milton, perguntado sobre a última eleição, também responde favoravelmente a Aziel, mas problematiza sobre a necessidade de renovação:

*O Aziel vai ficar mais três anos [na presidência], não tinha ninguém tão bom quanto ele. Mas da próxima vez vai ter que mudar, só pode ficar duas vezes, depois tem que mudar. É para evitar desconfianças, não pode ficar muito tempo. Dizem que três anos demora, mas passa rápido, vai precisar de alguém bom para assumir [em 2006].*

A preocupação com o rodízio também é presente para Waldir:

*Acho que deveria escolher um grupo para se preparar lá na frente, na área comercial. Daqui a três anos o Aziel não vai poder ficar mais. Não acho que eles [a administração] tenham que indicar, que ia parecer que eles iriam formar quem eles gostariam que estivesse lá. Mas acho que a gente deveria eleger um grupo para ir lá aprender, a cooperativa não acaba daqui a três anos, tem mais três anos, e mais três, pelo menos até o leilão.*

Na percepção deles, entretanto, este grupo capaz de substituir os atuais conselheiros ainda inexistente, o que é considerado um problema para o futuro da cooperativa. Esta inexistência é geralmente atribuída à falta de consciência dos cooperados, ou à falta de vontade de assumir responsabilidades da cooperativa. Alexandre diz: *“as pessoas que realmente falam: ‘vamos para a frente, vamos tocar’, que se envolvem mesmo com a coisa, é em torno de uns 60% (...). Os outros*



*ainda não têm uma consciência”.* Aziel também está ciente do problema e alerta: *“que o conselho é passageiro”* e que a maioria não quer assumir responsabilidades da cooperativa, que pensam assim: *“eu vou ser sempre do pé da máquina, não quero ter que cuidar da administração (...), quero fazer meu serviço”.* Apesar da inexistência de nomes considerados aptos a assumir a administração da UNIWIDIA, Aziel tem claro o que espera de quem se candidatar: *“Eu gostaria que tivessem aí os 36 com vontade, de tomar a frente da cooperativa, mas com essa visão de empresário (...), visão de fazer isso aqui alavancar, não ter uma visão extrativista, só de tirar, tirar, tirar.”*

A única menção de interesse no cargo de presidente identificada no trabalho de campo, foi de Fábio:

*Aqui dentro para crescer só se for para virar presidente, eu quero chegar a presidente um dia, eles [Conselho de Administração] conversam com todo mundo, com o sindicato, com o Luiz Marinho, o Lula, trazem coisas boas para a cooperativa. Tenho muitas idéias para isto aqui, esta empresa está ultrapassada, tem muito campo de trabalho, tem muito o quê mudar. Se você vai para uma empresa nova, bonitinha, é só para ver, já está tudo pronto, aqui não, tem muita coisa para fazer.*

A UNIWIDIA é um grupo pequeno de trabalhadores, apenas 36, que se conhecem há muitos anos e nesta situação, a falta de nomes para os conselhos, que representam um total de 11 pessoas (que devem ser renovadas), é um problema real a ser enfrentado, visto que eles somente dispõem deles mesmos para ocupar tais cargos. Aziel finaliza com a necessidade de investir nos cooperados:

*Quer dizer, daqui mais dois anos, (...) até eu brinco, este conselho aqui houve uma renovação, não ficaram os mesmo. Entrou três pessoas novas, ficaram só dois do anterior, mais daqui a dois anos, estes dois vão ter que sair. Porque, pelo próprio estatuto, tem que entrar gente nova. De repente, chega daqui a dois anos, não tem cinco pessoas que queiram mesmo dar prosseguimento. Tem aparecido gente aí e a gente tem tentado trabalhar com o que tem na mão, estas pessoas, vamos tentar trabalhar elas, capacitá-las para não deixar a peteca cair.*

## 5.2. Estabelecendo limites para a atuação do Conselho Fiscal

*Quando você vai numa (...) assembleia de prestação de contas mensal, antes disso o conselho fiscal já vai ter sentado para verificar as contas, só vai para a assembleia após o conselho fiscal analisar, ver se está correto, se tiver algum questionamento, (...) já vai ver porque que aconteceu isso, porque que deixou de acontecer, então, quando você vai para uma assembleia já tem a aprovação, o conselho fiscal aprovou aquelas contas. Já vai para a assembleia para ter o consenso de todo mundo. (Aziel)*

No primeiro semestre de 2003 ocorreu um conflito entre o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Nesta situação apareceram entendimentos que ambos os lados davam para o trabalho e o papel do Conselho Fiscal. Como aparece na fala de Aziel acima, para o Conselho da Administração o papel do Conselho Fiscal é um só, fiscalizar as contas da cooperativa antes de serem aprovadas (ratificadas) nas Assembleias de Prestação de Contas. Entretanto, esta participação burocrática na vida política e administrativa da UNIWIDIA parece a princípio não ter sido aceita pelos conselheiros fiscais. Adilson, à época Vice-presidente da cooperativa, dizia que o grupo que estava no Conselho Fiscal estabelecia uma confrontação aberta com o Conselho de Administração.

*Para mim o conselho fiscal não pode se envolver na administração, tem que fiscalizar tudo, ficar um dia todo vendo nota por nota, mas não se envolver em tudo que a administração faz. Eles querem que tudo passe por eles, querem ser uma mistura de conselho fiscal, conselho administrativo e comissão de fábrica.*

Alexandre, coordenador da Ferramentaria em 2004, indica o porquê do termo “comissão de fábrica” (que inexistia na UNIWIDIA), mostrando que o conselho fiscal buscava influenciar nas decisões acerca dos cooperados, como no caso das avaliações de desempenho periódicas (sem critérios claros e métodos objetivos), que são realizadas para de indicar promoções por mérito:

*Na minha opinião estavam sendo misturados os papéis, porque o conselho fiscal naquela época estava querendo fazer outra coisa que não era fiscalizar. Fiscalizava também as contas, só que eles estavam entrando num campo um pouco pessoal, quando os assuntos envolviam algumas pessoas próximas a eles, então eles procuravam interferir em alguma decisão, que na verdade cabia ao conselho de administração.*

Waldir apresenta sua versão sobre o tema, indicando que faltava capacitação sobre as funções dos conselhos (administrativo e fiscal) e conselheiros:

*No princípio foi uma novidade, porque até então ninguém sabia, não tinha instrução, não tinha nada preparatório para exercer (...) Tanto numa parte quanto na outra parte foi duro, [definir] qual era a colocação de cada núcleo. Então isso aí no começo foi uma coisa meio grotesca, achava que um estava entrando na área do outro, porque não tinha uma diretriz, você recebia um título de conselho fiscal, mas não teve instrução nenhuma.*

Por outro lado, Alessandro, conselheiro fiscal na época, argumentava que os limites estavam se estabelecendo, tanto pelo entendimento do trabalho deste conselho quanto pela sua aprovação nas eleições: “Estou no terceiro mandato como conselheiro fiscal, antes eles [a administração] não aceitavam meu trabalho, agora estão entendendo melhor. Já fui eleito três vezes.” Ter sido eleito três vezes indicava, para Alessandro, que ele estava cumprindo o papel delegado por seus eleitores. Estabelecer os limites entre fiscalizar e executar, ou de influenciar nas decisões, não parecia muito fácil para um Conselho Fiscal atuante, uma vez que, sabendo de tudo (ou quase tudo) o que acontecia na administração, pois participam das Reuniões de Coordenação, como não influenciariam nas decisões?

Apesar dos cooperados terem construído uma experiência ao longo dos anos e também terem adquirido com outras cooperativas, esta não é uma situação resolvida na UNIWIDIA, o que é demonstrado, na fala de Eucélia sobre o motivo alegado da ausência de candidatos para tal conselho nas eleições realizadas em 2004:

*Para [conselheiro] fiscal, para você ter uma idéia, essa eleição agora que teve, tivemos que fazer por aclamação, porque ninguém se candidatava, porque eles acham que fiscalizar não fiscalizava coisa nenhuma mesmo, porque a administração não deixa fiscalizar, então não haveria necessidade, não adiantaria ter fiscal para falar que era fiscal.*

O sentido atribuído pela administração ao Conselho Fiscal, buscado na eleição, não agradou aos cooperados que, ao não se candidatarem para estes cargos, esvaziaram não apenas o conselho, que somente foi escolhido por aclamação, mas também este sentido atribuído, colocando em cheque a legitimidade e a função societária de um conselho com estas características burocráticas na cooperativa.

### 5.3. Encontros e desencontros nas Assembléias

*Assembléia a gente faz no mínimo uma por mês, aquela de prestação de contas mensal em que é colocado tudo o que aconteceu no mês. Seria um resumo do mês: o que se comprou, o que se gastou, onde foi aplicado algum dinheiro, porque fez, porque deixou de fazer. (...) E às vezes têm as assembléias extraordinárias, quando é para tratar de alguma coisa emergencial que não dá para você esperar até o final do mês. A gente convoca a assembléia para discutir uma compra de uma máquina que a gente está vendo (...) e que não dá para esperar até o mês seguinte, então a gente reúne o pessoal, convoca, discute, mostra o porquê. Nestas assembléias tem coisa que alguns concordam, outros não concordam, nem sempre é consenso. (Aziel, presidente)*

Como exposto, a UNIWIDIA conta com diversos momentos de reunião e participação dos cooperados para além da exigência legal da AGO. O momento mais freqüente de reunião de todos os cooperados é a Assembléia Mensal de Prestação de Contas. Esta assembléia possui um *script* previsível, que se repete mensalmente: primeiro são apresentadas as contas do período, pré-aprovadas pelo Conselho Fiscal e depois são apresentadas propostas preparadas pelo Conselho de Administração nas Reuniões da Coordenação.

Em maio de 2003 foi realizada uma Reunião Mensal de Prestação de Contas que foi registrada no diário de campo desta pesquisa. A reunião pode ser assim descrita: o primeiro ponto da pauta foi a apresentação do balancete da cooperativa pela Solange, que trabalha com a contabilidade. Demonstrativo contábil bem detalhado, com todas as informações gerenciais do período, tanto operacionais (da produção, faturamento, despesas etc.), quanto financeiras (das contas correntes e aplicações bancárias). Foram feitas algumas questões para o entendimento de alguns números e contas. Entre elas a de Daniel, o “Baixinho”, quis entender porque resgataram R\$66.000,00 das aplicações, se as perdas do período foram de R\$33.000,00 (sobre um faturamento de R\$360.000). Wagner, tesoureiro, o “Pateta”, como é chamado carinhosamente pelos cooperados, explica que foi necessário tal resgate para o giro do mês e que o valor de R\$33.000,00 eles só souberam no final. Daniel disse que ainda não havia entendido, levando Aziel a explicar que a diferença ficou no saldo bancário, então

Daniel ficou satisfeito. Terminada a apresentação, foi perguntado aos conselheiros fiscais sobre a aprovação das contas, e como já as haviam verificado dias antes da reunião, levantam a mão aprovando.

Aziel passou a outro ponto da pauta, a manutenção de dois equipamentos ópticos de controle dimensional chamados “foco”. Explicou a necessidade da manutenção, os custos (cerca de R\$1.000,00 pela manutenção dos dois equipamentos), e comparou tal custo ao preço de um equipamento novo (cerca de R\$20.000,00). Após responder algumas perguntas sobre a necessidade do uso destes equipamentos, pediu para que todos que estivessem de acordo com a manutenção erguessem o braço. Contou os votos favoráveis (a maioria), depois os contrários (nenhum), depois as abstenções (nenhuma) e comentou que alguns não votaram em alternativa alguma, “*que nem se deram ao trabalho de se abster*”, e considerou aprovada a manutenção dos equipamentos.

Outro ponto da pauta foi a CETESB, que encontrou focos do mosquito da dengue em diversos pontos da instalação predial, principalmente em uma área não utilizada em que eram antigamente produzidos o carboneto de tungstênio e o cobalto. Ali havia (na época dessa assembléia) tanques e piscinas para produtos químicos, além de galões a céu aberto, propiciando o aparecimento destes focos. Aziel falou sobre a necessidade de esvaziar os tanques e aterrál-os e que já estava tomando as medidas necessárias antes do retorno dos técnicos da CETESB. Outros assuntos foram brevemente abordados e foi encerrada a reunião, que durou cerca de duas horas.

A objetividade e diretividade no tratamento dos assuntos, previamente estudados e avaliados pelos conselheiros e coordenadores, podem ser motivos da pouca participação dos demais cooperados, já que pouco cabe à estes além de tirar dúvidas e votar de um modo formal. Como os assuntos foram previamente tratados, somente chegam à assembléia propostas em condições de aprovação, apresentadas de forma que não cause demasiada discordância. Entretanto, os conselheiros se ressentem da falta de participação dos cooperados durante as assembléias e das críticas às decisões da assembléia serem feitas fora da assembléia. A fala de Alexandre a seguir tenta expor este dilema.

*A maioria omite o que acha na hora de tomar decisões (...), na hora de votar todo mundo vota. Aí quando é implantado aquilo que foi decidido*

*(...) ficam falando pelos cantos: “não devia ter feito isso, não devia ter feito aquilo”. Só que são muito poucos que expressam a opinião. Mesmo se eles têm a opinião contrária, numa assembleia, alguns opinam, mas não todos falam tudo o que pensam, aí depois que está tido decidido, ficam falando pelos cantos. Isso atrapalha muito, porque, na verdade eles têm que participar mais da vida da cooperativa.*

Apesar dos conselheiros e coordenadores também falarem a respeito das decisões fora da assembleia, numa reunião legitimada para tal (Reunião da Coordenação), bem como nos corredores da administração, eles parecem considerar ilegítimas as conversas realizadas pelos cooperados durante o trabalho. A fala de Alexandre inclusive indica que “a vida da cooperativa” é somente aquela formal, das assembleias e dos conselhos, deslegitimando as conversas informais.

A forma como são pré-decidas as decisões, ou a forma como são tratadas em assembleia jamais são problematizadas, pelo contrário, a falta de participação é frequentemente atribuída a uma suposta falta de interesse dos cooperados, como disse Alexandre ao dizer que eles deveriam participar mais da vida da cooperativa. Outra justificativa para a pouca participação dos cooperados nas assembleias é atribuída ao “medo de ficar marcado pela administração”, que poderia dificultar o acesso destes cooperados quando estes “precisassem da administração”, tal como nos processos de avaliação para promoções. Aziel explica:

*A pessoa tem a liberdade de dizer “eu não concordo com o que está sendo feito”. Pode até ser um voto vencido, mas ela tem a liberdade de falar: “ó, eu não concordo”. Só que a gente vê, a pessoa fala lá embaixo, fala na rodinha, fala pelos cantos, aí, quando chega na assembleia, que ele poderia expor o ponto de vista dele... [não fala] (...) É que o pessoal tem uma visão que é o seguinte: “se eu levantar lá eu vou ficar marcado pela administração.”*

Mesmo com este suposto medo, alguns cooperados destoam da maioria nas assembleias, questionando e interpelando os conselheiros, como foi o caso de Daniel na assembleia relatada anteriormente. Esta atitude, entretanto, pode ser interpretada pela administração de diversas maneiras, dependendo de quem fala, do quê fala e de como fala. As falas de Aziel mostram esta situação:

*Tem pessoa que é chata, que pergunta, dá trabalho. Mas está certo, em assembleia tem que perguntar mesmo, é um direito dela. Mas têm outros que entendem bem, mas fazem isso aí só para atrapalhar mesmo, diz que*

*está tudo errado, que não é assim, que não está certo. Mas não consegue mostrar onde é que está o erro.*

*Tem um cooperado nosso aqui que realmente (...) é uma pessoa que questiona, que sempre nas assembléias ele, não que ele seja do contra, mas ele tem uma opinião dele. Olha, até gosto de uma pessoa dessa, que muitas vezes vai contra o que a administração propõe, mas fala, do que a pessoa não falar nada, fica lá, aceita tudo, e depois chega no meio da fábrica e começa aquele... [burburinho].*

A atitude e a intenção do cooperado ao falar na assembléia é, como se pode notar, avaliada pelos conselheiros, e às vezes pode acarretar na estereotipização de alguns cooperados, como “o chato”, que questiona e quer dar palpite em tudo; o “do contra”, que sempre tem uma posição contrária à proposta feita pela administração etc.

Outra justificativa, aparentemente mais plausível, para que os cooperados não falem na assembléia é relativa à dificuldade que alguns teriam de se expor nestas situações. Daniel, que não faz parte de conselhos ou da coordenação, nem tem dificuldades em falar nas assembléias, argumenta:

*Já percebi várias pessoas, às vezes na fábrica, durante o mês elas têm tantas coisas para falar, todo dia te fala uma coisa, reclama de uma coisa, reclama de outra: “ah, podia fazer isso, podia mudar isso, podia ser assim”, [mas] no dia da assembléia ele não fala nada, nada. Às vezes tenho até vontade de perguntar: “ô, fulano, ô sicrano, aquela idéia que você deu para mim, até boa, porque você não passa para os companheiros aqui, quem sabe não pode ser aprovada na assembléia?” Mas é difícil, porque às vezes você vai até sacrificar o cara, porque ele não consegue falar.*

Não conseguir falar em assembléia pode ter várias explicações, tanto de caráter social quanto pessoal. Porém, não conseguir apresentar na assembléia uma sugestão ou reclamação bem construída e que foi exposta fora dela, pode causar conflitos maiores. Como todos se conhecem e as informações “*correm soltas pela fábrica*” (como disse Eucélia), fica explícito para todos na assembléia quem deixou de falar o quê. Logo, deixar de falar na assembléia também pode ser uma forma de se expor, de mostrar um descontentamento e de ficar marcado. Esta forma de se expor, contudo, por ser sutil e ambígua, é muito mal vista e causa constrangimentos.

Quando um não dito torna a situação grave, pois afeta a todos no dia-a-dia da fábrica, os conselheiros recorrem a um entre dois expedientes heterodoxos: quando

não envolve diretamente os conselhos, mas sim algumas pessoas, chamam estas pessoas envolvidas na questão para se entenderem na Reunião de Coordenação; quando envolve os conselhos, apelam para “*lavar a roupa suja*” na assembléia. Segundo Azriel: “*Eu vejo na assembléia a liberdade do cooperado expor, colocar realmente seu ponto de vista, se abrir, se quiser, até nós já tivemos algumas assembléias, (...) de lavar a roupa suja, o que tem que falar fala*”.

Existem limites para o funcionamento das assembléias, que são momentos curtos de suspensão das atividades fabris e para as quais as pessoas precisam desenvolver habilidades específicas, já que exigem que os cooperados tenham prática não somente com os argumentos, mas também com a política. Os cooperados que participam dos conselhos ou da coordenação estão mais habituados a usar a fala em reuniões, a convencer pelo argumento e a negociar com fornecedores e clientes, pois essas são exigências do trabalho deles na cooperativa.

Estes dois grandes grupos, conselheiros e coordenadores de um lado e demais cooperados de outro, inseridos que estão em posições diferentes na cooperativa, têm cotidianos de trabalho muito diferentes, ou seja, cada grupo vive uma cooperativa diferente. Isto muito provavelmente explica o porquê dos desencontros nas assembléias, que são momentos em que esses dois grupos se encontram.

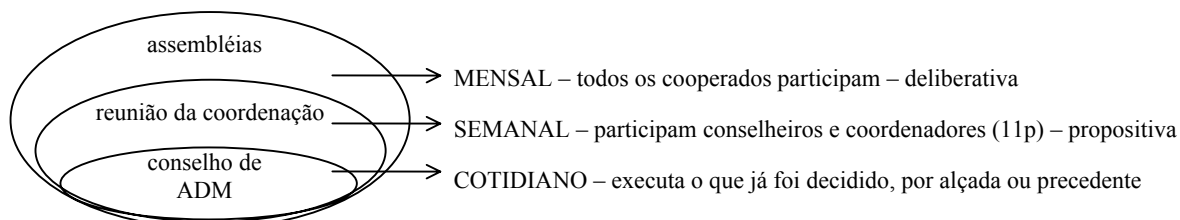
#### **5.4. As decisões da cooperativa no dia-a-dia entre as Assembléias**

*As assembléias acontecem uma vez por mês, no mínimo, que são as prestações de contas (...). Toda sexta-feira tem a reunião da coordenação, que participa o conselho de administração, mais os coordenadores de cada área, e o conselho fiscal (...). E eventualmente, durante o mês, se aparecer algum assunto mais sério, alguma decisão que tem que tomar, fora essa assembléia de prestação de contas, é feita mais uma assembléia. Além disto, todo mês de março a gente tem a AGO, que é a assembléia anual, é o fechamento do balanço, a discussão de investimentos, sobras, essas duas partes. (Alexandre)*

Alexandre explica bem a estrutura de decisões da cooperativa, tal qual apresentada no capítulo sobre a caracterização da UNIWIDIA. O processo decisório da UNIWIDIA pode ser assim resumido: algum assunto, por necessidade suposta ou



percebida, cria um *burburinho* na fábrica ou na administração. Após verificar o assunto causador do *burburinho*, o Conselho de Administração conversa sobre ele na Reunião da Coordenação, dependendo do resultado desta reunião, tal conselho pode levar ou não uma proposta para a Assembléia de Prestação de Contas, a qual provavelmente será ratificada (ver figura 15).



**Figura 15: Instâncias formais de decisão**

A decisão de levar ou não para a assembléia é central, visto que não levar é o mesmo que não decidir sobre o tema, mantendo o *burburinho* e esperando que ele se disperse por si. Outro aspecto fundamental é como levar, pois dependendo da forma de apresentação, a proposta pode ser percebida como mais ou menos palatável. Este processo localiza nas Reuniões da Coordenação o principal fórum deliberativo da UNIWIDIA, ainda que tais deliberações sejam realizadas por meio de propostas à Assembléia de Prestação de Contas.

Paulo, referindo-se ao recém assumido cargo de Vice-presidente, fala sobre o processo coletivo de tomada de decisões:

*Na verdade eu estou começando, não foi nem registrado ainda, está meio na informalidade. Continua a briga de sempre, as discussões para melhorar, eu não estou sentindo muita diferença em termos de carga [de trabalho]. Também o Aziel, o presidente, é um cara muito inteligente, e tudo se resolve em grupo. Então nunca faço nada sozinho, e nem ele faz nada sozinho, então, geralmente, quando é um problema sério, um problema grave, convoca uma reunião da administração e é resolvido.*

Paulo ocupava há pouco este cargo, mas desde a última eleição (março de 2003) era um dos dois conselheiros sem cargo do Conselho de Administração, juntamente com Alexandre, o que faz com que ele conheça bastante bem os trâmites das decisões. Paulo afirma que tudo se resolve em grupo, referindo-se à reunião da Coordenação, na qual os problemas do cotidiano são resolvidos. Perguntado sobre como são decididas as situações que envolvem alguma urgência, Paulo responde:

*No caso a gente tem que sentar rapidinho, senta a administração, se o assunto envolve dinheiro, chama os fiscais, passa o problema para eles, às vezes tem decisão que não tem necessidade de fazer assembleia (...). Outro dia pintou um negócio aí, no mês passado, a UNISOL precisava de dinheiro para pagar uma conta lá, que não entrou um dinheiro que tinha que entrar. Não ia depender de uma assembleia para tirar o dinheiro da conta para amanhã entrar de novo, não tem jeito. É claro! Foi passado para o [conselho] fiscal, tudo com transparência, mas não ia fazer assembleia, discutir com todo mundo. Tem coisa que a gente senta e conversa, faz a votação, claro, tem quatro pessoas tem que ter votação, se por acaso empatar, é o presidente que dá o voto final.*

Estabelecer os limites daquilo que pode ou não ser resolvido por cada esfera de poder – Conselho de Administração, Reunião da Coordenação e Assembleia – não é tarefa fácil, ainda que exista algum consenso que cada esfera deve tentar resolver o problema e, se não conseguir ou não se sentir autorizado, deve recorrer à esfera superior. As próximas falas de Daniel mostram que estabelecer tais limites não é tarefa fácil. Perguntado sobre como agir numa situação de urgência, responde:

*Todas as decisões são tomadas em assembleia, aí, no caso, o Aziel convoca uma assembleia, eles falam extraordinária (...), aí nós decidimos na hora. Por exemplo a compra de uma máquina. Apareceu uma máquina para comprar e nós temos o dinheiro, rapidamente é convocada uma assembleia, levado e decidido. Nada é decidido assim, pela administração, por causa que é rápido. Se tiver que decidir alguma coisa agora, o Aziel convoca agora e nós vamos decidir agora.*

Daniel mostra que, ao menos para comprar uma máquina, é necessário realizar uma assembleia extra. Noutro momento, Francisco fala de um limite financeiro para as decisões do Conselho, cerca de R\$ 2.000,00, o que certamente é pouco quando confrontado com as cifras mensais desta cooperativa. Por outro lado, além da lógica de alçada, pela qual há que se estabelecer os limites de cada uma, “quem decide o quê” é orientado também por uma lógica de precedente, por exemplo, o conselho tem autonomia para decidir o que já foi outrora decidido pela assembleia, ou seja, tanto para executar uma decisão quanto para reproduzir uma decisão. Daniel, ao ser perguntado se tudo fora decidido em assembleia, responde:

*Tudo! Tudo o que foi feito na cooperativa. Fora do dia-a-dia, do que já está decidido, por exemplo: compra de matéria-prima, compra de almoxarifado, de ferramentas, que é uma decisão que já está decidida,*

*você tem comprar, então o Aziel e o Pateta decidem e compram. Agora, quando é uma coisa nova, mesmo que pequena, então é decidido em assembléia.*

Está claro que existem limites entre o que pode e o que não pode ser decidido pela administração, mas não quais são estes limites. Clara também está a centralidade da Reunião da Coordenação nos processos decisórios da cooperativa, visto que o Conselho de Administração não toma decisões sem antes consultar tal instância, que congrega 11 dos 36 cooperados e representa todos os setores da cooperativa. Numa reunião com esta representatividade, os cooperados que dela participam não poderiam deixar de se sentir legítimos para resolver a maioria dos assuntos, já que tratam deles semanalmente, quase como guardiões da cooperativa.

Se este cotidiano de cuidado com o empreendimento coletivo possui aspectos evidentemente positivos, não deixa de ser negativo que o cotidiano destes 11 cooperados se distancie do cotidiano dos demais, resultando em uma distância nos entendimentos, em que somente aqueles com esta proximidade da administração entendem o que acontece na cooperativa como a administração entende. A recíproca é verdadeira, a distância cotidiana entre administração e fábrica também distância este grupo de 11 cooperados dos entendimentos formulados pelos demais 36 cooperados sobre o que acontece com a cooperativa.

### **5.5. Atritos e negociações entre conselheiros e cooperados**

*A gente se sente bem de trabalhar numa cooperativa. Eu trabalhei antes em um monte de firmas, na Autolatina, na Chrysler, na Cofap e em várias outras. Mas na cooperativa a gente sente que tem um pouco de poder, vota em tudo, para comprar um equipamento, um computador, uma máquina, não para comprar papel higiênico nem parafuso, que é coisa pequena, mas assim, coisa de mais de R\$2.000 tem que votar. (Francisco)*

Os Conselhos, os cargos eletivos, as Assembléias e Reuniões fazem parte do sistema decisório e gestor da UNIWIDIA, mas não encerram o processo de negociações necessárias para que as decisões sejam tomadas. Além das estruturas de decisão, existem processos informais de decisão, que envolvem de diversas maneiras, a grande maioria dos cooperados que, como disse Francisco, sentem que têm poder

na cooperativa. Francisco não faz parte de qualquer conselho e demonstra bem a complexidade da autogestão, o aspecto simbólico de possuir poder de decisão. Francisco continua assim sua fala:

*Em uma cooperativa isso aí não existe, não acontece não [desvios de recursos]. Numa empresa o patrão não tem que prestar contas para o funcionário, a cooperativa tem. Todo mês tem prestação de contas, mostra tudo que faturou, tudo que gastou, tudo que tem no banco.*

Com esta fala, Francisco atribui um dos motivos do sucesso da cooperativa à transparência de sua gestão, tal qual é freqüentemente feito em relação às Sociedades Anônimas, que devem publicar seus balanços e provar que possuem boa “governança corporativa”. Entretanto uma das diferenças é que na UNIWIDIA o sócio está dentro da empresa, controla de perto as ações de quem a administra e pode influenciar neste processo, tanto formalmente (nas assembleias), quanto informalmente, através de pressões diversas sobre o Conselho de Administração.

Esta proximidade e influência, entretanto, não é necessariamente harmônica, visto que exige a negociação de interesses diversos entre os cooperados, bem como entre interesses dos cooperados e interesses da cooperativa. Wagner fala da necessidade de negociação, “*cooperativa é tudo, é empresa e é sociedade, é empresa, tem que ter horário, coordenador, é sociedade, tem que negociar tudo, igual aí fora [diz apontando para a rua]*”, e continua “*a cooperativa é uma aula de negociação, têm que negociar tudo*”.

Estas negociações não dizem respeito apenas às decisões amplas, tomadas em assembleias ou nas reuniões da coordenação, mas também àquelas do dia-a-dia de trabalho, principalmente quando é necessário consultar aos demais. Para negociar é necessário mais do que ouvir a opinião dos demais, é necessário considerá-la, o que nem sempre é fácil, visto que as motivações das opiniões são as mais diversas. Sobre a diferença entre respeitar e aceitar a opinião dos outros fala Alexandre:

*A gente tem que apreender a respeitar a opinião dos outros, não quer dizer aceitar, mas respeitar e levar para a discussão da maioria, e o que a maioria disser, aí sim é aceito. Você pode colocar alguma coisa que eu de repente não concorde, mas que é a vontade da maioria, então vai ser aprovado. Na verdade a gente tem que buscar um processo de respeito. Agora aceitação é um pouquinho diferente, você pode não aceitar, mas*

*se for a decisão da maioria, é o que é tomado. A decisão que é tomada é sempre a da maioria.*

Alexandre recorre à maioria para explicar porque, entre diversas opiniões respeitadas, uma ou algumas são aceitas. A necessidade das decisões serem remetidas à maioria é considerada por Eucélia como uma grande desvantagem da cooperativa em relação às empresas tradicionais: *“Em alguns aspectos eu ainda prefiro uma empresa convencional, na hora de tomar decisões, porque (...) aqui as decisões têm que ser em âmbito geral e as coisas enroscam, não vão pra frente e você não consegue mudar. É uma grande desvantagem”*.

Ainda segundo Eucélia, outro complicador para a tomada de decisões na cooperativa, além de ouvir a todos e levar para a decisão coletiva é o próprio estatuto: *“É por isso que eu falo, tomar decisões na cooperativa é muito difícil, porque você tem que ouvir todos os lados, e ao mesmo tempo você tem um estatuto também, que não te permite também fazer muita coisa”*. Tais limites estatutários referem-se basicamente à impossibilidade de demissão de cooperados pelo conselho de administração (que podem ser expulsos pela AGO em caso de falta grave), e à impossibilidade de obrigar, em alguns casos, que os cooperados tomem atitudes que o conselho deseja. Um exemplo é a recorrente e sempre frustrada tentativa de obrigar, em virtude de uma norma técnica de Segurança no Trabalho, que todos os cooperados utilizem EPI - Equipamentos de Proteção Individual, tal como fazem as *“empresas convencionais”*. Às tentativas da administração os cooperados resistem recorrendo ao argumento da igualdade entre todos na cooperativa, dizendo que *“somos todos iguais, todos sócios”* e *“você não manda em mim não”*.

O sentimento que os cooperados da UNIWIDIA relatam, de possuírem poder na cooperativa, converge com a inquietação dos conselheiros administrativos, que dizem como é difícil ter que negociar tudo na cooperativa. Este sentimento e esta inquietação são duas faces da mesma moeda, pois os operários, agora na condição de cooperados, ao sentirem que detêm mais poder, tornam necessária a negociação de tudo o que considerem necessário negociar, retirando parte do poder que o Conselho de Administração gostaria de ter, ou sente que deveria ter.

Possuir poder de voz e de voto nas assembléias, exigir transparência e prestação de contas, negociar todo o que tiver que ser realizado, são elementos que

caracterizam a autogestão da UNIWIDIA, e não longos processos de planejamento, deliberações e ações conjuntas, como se poderia supor, mas permanentes processos de negociação, principalmente fora das assembleias, através de *burburinhos*, de cobranças e de reivindicações, entre os cooperados e o Conselho de Administração. Esta certamente não é uma forma harmônica, ou romântica, de autogestão, é uma forma desgastante, recortada de embates políticos e de confrontos internos entre posições distintas e por vezes contrárias entre o cooperados. Mas foi a forma que este grupo de cooperados construiu para tornar possível a autogestão da cooperativa deles.

### 5.6. Os conflitos que “sobram para Conselho de Administração”

*Dentro da cooperativa, tem pessoa que tem receio de fazer isso [cobrar diretamente do companheiro]: “ah, não, se eu falo isso aí... se eu cobrar, o cara não vai mais falar comigo, vai ficar de bronca comigo”. (...). Então muitas vezes acaba sobrando para o conselho: “o conselho de administração é que tem que ir lá pegar no pé. O conselho de administração é que tem que ver isso aqui, o conselho de administração...”. (Aziel; presidente)*

Conforme alegado que Conselho de Administração, alguns cooperados sentem receio em se exporem num conflito em que estão envolvidos, o que revelaria uma desavença e poderia resultar numa discussão, ou mesmo numa briga. Em função disto é comum que os cooperados recorram a uma mediação do Conselho de Administração, como exemplificado na fala de Aziel. Esta atitude, entretanto, é vista por muitos como “*entrega-entrega*” do que ocorre no cotidiano para a Administração. Por outro lado, os integrantes do Conselho de Administração se queixam que esta atitude os sobrecarrega e desgasta a imagem do Conselho. Eucélia mostra como o cooperado “*fica de bonzinho*” com esta atitude:

*Mas as pessoas meio que se escondem, todo mundo tem medo. Jogam toda a parte ruim, tudo que você tem que enfrentar, que tem que pôr o dedo, aquela coisa que vai magoar as pessoas, eles jogam tudo em cima da administração, ou do coordenador, e ficam de bonzinho para todo mundo, mas por traz, ficam cobrando da administração uma posição: “por que não fez?” Mas também não ajudam. É o teu colega do lado, no trabalho, você está vendo que ele está matando a peça, porque você não*

*fala assim: “olha,você está matando a peça”. Não, ele sai de lá, vem aqui e fala assim: “vão lá, faz alguma coisa, porque fulano está fazendo isso e isso”, e aí nem sempre você tem como ir lá provar, porque nesse meio tempo as coisas já não estão da forma como foram comentadas.*

Aziel também explica, na continuidade de sua fala, como isto afeta a imagem do Conselho de Administração junto aos cooperados:

*Ai é quando fica aquela imagem de que o conselho de administração é linha dura, que fica perseguindo, não é assim (...). Eu sou bem realista, na hora de falar, eu falo mesmo, se a pessoa quiser questionar, questiona. Só que não vai dizer que porque eu bati de frente com um cooperado falando, expondo algum problema (...) que eu não olho mais para ele. Não, amanhã a vida continua normal, converso com ele.*

Aziel deixa claro, entretanto, que frequentemente o Conselho de Administração é levado a negociar aquilo que foi demandado por algum trabalhador, mesmo sofrendo as conseqüências disto. Fazer essa negociação acarreta, muitas vezes, ter que verificar se o que foi denunciado por algum cooperado é verídico, para poder assumir uma posição, o que não é fácil, pois as informações circulam livremente e sem muito compromisso com a veracidade. Pelo menos é o que nos conta Eucélia:

*A informação está aberta, só que ela vem de todos os lados, então cada um fala uma coisa. Então, muitas vezes, você tem muitas informações que não são verdadeiras, porque todo mundo tem liberdade de falar, então muitas vezes acontece uma coisa e já vem um correndo: “aconteceu isso, isso e isso”. aí você no fervor dos acontecimentos você acaba tomando umas atitudes assim: “pôxa, de novo, eu não acredito, que não sei o quê, pá, pá, pá”. Aí, quando você for ver, no fundo, no fundo, aconteceu realmente, mas foi de uma forma diferente. Então, vamos chamar de fofoca, a bendita fofoca, é muita fofoca, é muita... Assim, acontece uma coisinha aqui, amanhã já estão falando que aconteceu outra. As pessoas não se reservam a cuidar do seu, ali, ele está preocupado em olhar o que o outro está fazendo, é muito difícil. É muito desgastante.*

Eucélia aponta duas soluções para esta situação, e ambas parecem estar orientadas por dois sentidos opostos entre si. A primeira solução seria a recusa desta função de mediador pelo Conselho, incentivando que os cooperados decidissem seus problemas diretamente. Dificilmente este conselho conseguiria tomar esta decisão, visto que seria cobrado por não tomar partido nas situações. A segunda solução, mais

realista porém também difícil de implementar, seria o Conselho assumir definitivamente esta mediação de conflitos como uma tarefa dele, aprendendo a administrar conflitos. Sobre a segunda solução fala Eucélia:

*Uma coisa eu aprendi é que nós vamos ter que apreender a administrar conflitos, só que administrar conflitos não vai me dar faturamento no final do mês. Até dá para administrar conflitos se você não tem uma carteira para ser atendida, se você não tem um cliente desesperado com a produção parada.*

Eis um limite da atuação do Conselho de Administração da UNIWIDIA, ou ele assume para si esta função, dedicando alguém, ainda que parcialmente, para mediar tais conflitos, ou a delega à resolução direta entre os trabalhadores de um mesmo setor, ou delega para os coordenadores. Porém, esquivar-se desta questão, negando sua importância, pode tornar a situação insustentável.

### **5.7. Os diversos *lados* nas negociações**

*Eis minha decepção: as pessoas levaram para o lado pessoal e ninguém pensou na empresa, eu pensei quando fiz essa proposta, aí eu descobri, mais uma vez, que as pessoas só vem o lado pessoal, ninguém vê o lado da empresa. Em todas as decisões que são tomadas, são sempre do lado pessoal, não pode, uma empresa não pode pensar assim. Tem que ter o lado pessoal, tem que ter o lado humano, mas as decisões da empresa não podem ser voltadas só para o lado pessoal. (Eucélia)*

Há diversas situações conflituosas que são atribuídas à necessidade, no decorrer de um processo de negociação, das pessoas assumirem lados opostos da disputa. Essa assunção de um dos lados em jogo, entretanto, ora é vista como legítima ora como ilegítima. É vista como legítima quando todos os lados, com seus respectivos interesses, assim também são considerados, e como ilegítima quando algum lado é considerado ilegítimo, geralmente por representar interesses pessoais, privados, que na visão de muitos não deveriam ser considerados nem colocados a influenciar na negociação. Serão apresentadas agora três duplas de interesses opostos que aparecem no cotidiano da UNIWIDIA: *empresarial versus pessoal, administração versus cooperados e clientes versus produção.*



Eucélia, na fala acima, mostra uma primeira dupla de opositores de interesses: o lado *empresarial*, entendido como de interesse coletivo, e o lado *pessoal*, de interesse privado. Na fala abaixo mostra como as atitudes de alguém, dentro e fora da cooperativa, podem estar orientadas por um destes dois pólos interesses:

*Eu e algumas pessoas temos esse interesse de ver a cooperativa crescer, então todas as atitudes, mesmo fora da empresa, são voltadas para a empresa. E algumas pessoas, mesmo dentro da empresa estão voltadas lá para fora, e você não tem como mudar a cabeça. Então é difícil trabalhar assim.*

Esta negociação, entre interesses coletivos e privados, é considerada por muitos como ilegítima, pois tais interesses privados nem deveriam ser manifestos.

Outra importante dupla opositora de interesses é apresentada na fala de Aziel, abaixo, na qual são polarizados o lado da *Administração* e o lado dos *cooperados*:

*Já ouvi que a administração só está preocupada com a cooperativa, que não faz nada pelo cooperado, só pela cooperativa, que a última coisa que pensa é no cooperado. É duro, rapaz, não é fácil não, desanima a gente.*

Esta dupla de interesses, de que fala Aziel, foi detalhada no tópico sobre os limites do poder entre Conselhos e cooperados, mas foi rerepresentada aqui como um exemplo importante. Alexandre também mostrou no tópico sobre as divisões e conflitos que é possível “ver como a administração”.

Sobre outra dupla de interesses opostos também nos fala Eucélia, que vive no trabalho de Vendas as dificuldades ora ter que assumir o lado dos *clientes* para dentro da cooperativa, ora o lado da *produção* para com os clientes:

*Principalmente eu, que fico no fogo cruzado de vendas, atender o cliente e cobrar a produção, fico numa situação difícil porque eu cobro lá e as pessoas não gostam de ser cobradas, óbvio, ninguém gosta, mas eu sou cobrada aqui e preciso, de alguma forma, atender esse meu cliente para tê-lo do nosso lado. Então eu estou defendendo os interesses de todos lá dentro, mas as pessoas pensam que o interesse é meu!*

Esta situação é dificultada porque Eucélia é levada a sempre assumir o interesse do outro, cooperado ou cliente, como o interesse da cooperativa no transcorrer de uma negociação. Outro complicador é que esta situação é totalmente mediada por

Eucélia, visto que não existe contato direto entre os clientes e os cooperados responsáveis por erros ou atrasos. Eucélia fala a respeito:

*Eu já tentei fazer isso, por exemplo: aconteceu um problema no metal duro, na parte de metalurgia, dimensional, é [responsabilidade] do rapaz que trabalha de frente comigo, passo a ligação para ele. Só que todo mundo entende que eu sou paga para ouvir o cliente, então não posso passar a reclamação para ele, para ele ouvir do cliente que, eu tenho que ouvir e depois passar para ele, e ouvir o que ele tem para me dizer. Porque na verdade eu sou a vértice, o ponto ali que vai ter que ouvir, mas não posso transferir, porque se eu passar direto lá, eles [os demais cooperados] estão aqui não para fazer isso, quem está aqui para ouvir isso sou eu, no papel de vendas, de contato com o cliente.*

Assumir os interesses do setor em que trabalha na cooperativa faz parte da política considerada legítima, visto que faz parte das responsabilidades de determinado trabalho. Entretanto, poucos conhecem as contingências do trabalho de todos os setores e por isso tem dificuldades de entender os interesses de determinado setor. Como disse também Eucélia no caso da polaridade entre administração e produção (cooperados na fábrica): “A produção acha que a administração não faz nada, e a administração acha que o povo lá só sabe matar peça”.

Eucélia avança duas soluções para tal situação, uma seria um estágio dos cooperados em outros setores, outra o rodízio de cooperados nos cargos eletivos. Sobre a segunda solução ela diz: “*Eu acho que cada um devia ter que passar por essas posições, de administrador e de fiscal, que é para entender essas dificuldades que todo grupo, quando assume, tem.*”. Já sobre a primeira solução, Eucélia considera também as dificuldades em implementá-las:

*Eu acho que a melhor forma de você [resolver] – ao mesmo tempo acho muito difícil – é cada um conhecer o trabalho do outro, você ter um estágio, por exemplo: o cara da produção que fica lá na retífica, eu ir lá e conhecer quais são as dificuldades que ele tem ali, e ao mesmo tempo, a pessoa que está lá no torno, saber as dificuldades que a Eucélia sofre lá em vendas, o que acontece em dia dela ali dentro. (...) Seria importante um conhecer o trabalho do outro, mas é inviável, como você faz? Você vai parar a produção e por uma pessoa todo dia para ficar lá do lado da Eucélia vendo ela trabalhar? Não dá, então não sei como poderia. Mas essa seria a única maneira.*

A percepção desta necessidade é já um sinal de transigência, da percepção da necessidade de compreender as contingências do trabalho do outro para poder negociar com ele. As dificuldades materializar qualquer das duas soluções, entretanto, são reais, pois que estão limitadas tanto pela viabilidade de proporcionar este tempo necessário fora do local de trabalho, quanto pelos limites impostos ao rodízio de cargos e de funções, seja pela divisão técnica do trabalho ou pelo processo de escolha dos novos conselheiros.

## **CAPÍTULO 6. INTERESSES E ENTENDIMENTOS DOS COOPERADOS**

*Tem muita gente aí que não entendeu ainda o que é uma cooperativa. É difícil mesmo, imagine, viveu a vida inteira trabalhando como empregado, com a CLT, e agora acha que é a mesma coisa, só quer saber da remuneração e dos benefícios. Eu não, sempre quis ter um negócio, desde cedo que não queria trabalhar sempre como empregado, queria abrir uma firma. Então penso que cada um devia trabalhar aqui como quem trabalha para si mesmo. (Aparecido)*

São múltiplos e por vezes contrários os entendimentos dos cooperados acerca da cooperativa, como também são múltiplos os acordos que eles conseguem estabelecer entre eles como resultados da negociação destes entendimentos. Este capítulo trata dos entendimentos acerca dos aspectos societários da UNIWIDIA, tais como: remuneração, promoções, sobras, patrimônio, novos cooperados, contratações de funcionários e terceirizados, fundos, direitos etc.

Trata também de como estes entendimentos se tornam interesses e são colocados em negociação no cotidiano da cooperativa, através de conversas formais ou informais, nos conselhos e “ao pé da máquina”, para deles resultarem escolhas “da cooperativa” que se cristalizam em normas de funcionamento, procedimentos e políticas da cooperativa, conformando novas relações entre os cooperados no dia-a-dia e possibilitando novos entendimentos.

Resultados dos acordos possíveis entre os cooperados, as escolhas por eles realizadas definem as condições societárias da cooperativa. Elas dão forma, características e aspecto próprio à UNIWIDIA, bem como a estes cooperados, que não são abstratos, gerais, mas sim cooperados da UNIWIDIA. Daí a eleição dos aspectos societários para a análise dos entendimentos dos cooperados acerca da cooperativa, da vivência pessoal nela e do cooperativismo, já que a centralidade de tais aspectos na cooperativa resulta na condensação de muitos significados.

### 6.1. Política de remuneração

*Na CERVIN às vezes o patrão não pagava o salário, atrasava e não explicava o porquê, daí atrasava de novo e era pior ainda no outro mês. Empresa com patrão, o patrão fica lá no escritório e não sabe o que está acontecendo aqui, aí vai comprar e não sabe o que precisa. Agora tudo é debatido, debate o salário de todo mundo. Se um perde uma hora de trabalho, desconta só uma hora no salário, antes perdia um dia inteiro. Aqui todo mundo têm que trabalhar para ganhar, e não tem greve não, que só prejudica a gente mesmo. (Severino)*

Ainda que as remunerações mensais dos cooperados sejam um custo de produção que deve ser considerado no custo das ferramentas, não são apenas isso. Elas são também parte integrante da condição societária da cooperativa, uma vez que legalmente as retiradas mensais fazem parte da distribuição das sobras (já que o ato cooperativo é o trabalho) e são contabilmente caracterizadas como uma antecipação de sobras.

O aparecimento freqüente do termo salário nas falas dos cooperados da UNIWIDIA revela uma similaridade entre retirada e salário. Contudo, não é uma singularidade das cooperativas de trabalho, já que nas cooperativas de comercialização e de consumo acontece fenômeno similar, com a denominação dos cooperados como “clientes” e do ato cooperativo como “compra” ou “venda”.

Conforme referência anterior, a retirada média (2003) na UNIWIDIA era de R\$1.200,00, com limitação das diferenças entre retiradas. A maior retirada poder ser, no máximo, cinco vezes o maior que valor da mínima. Como a retirada mínima à época era de R\$450,00 (antes da saída de Seu Marcolino e de Seu Adilson da cooperativa), a máxima estava limitada a R\$2.250,00. Paulo, na época conselheiro da cooperativa, já demonstrava conhecimento sobre as remunerações, que aliás, sempre foram públicas em função da transparência na gestão: “a gente ganha de R\$450,00 a R\$2.200,00. R\$450,00 tem só o Seu Marcolino, menos de R\$1.000,00 tem só cinco, a maioria ganha uns R\$1.200,00, outros R\$1.600,00, lá na administração uns com R\$2.000,00 e só o Adilson ganha R\$2.200,00”.

Com a saída de Seu Marcolino e Seu Adilson (em dezembro de 2003), ambos extremos opostos nos valores da folha de pagamentos, a diferença entre a mínima e a máxima remuneração diminuiu para uma relação de R\$800,00 a R\$2.400,00, ou seja, a máxima ficou três vezes o valor da mínima, ainda que estatutariamente possa ir até R\$4.000,00 (cinco vezes o valor da mínima). Esta mudança, contudo, não foi uma nova decisão da cooperativa, mas representou apenas o efeito, concentrador de renda, de terceirizar as atividades de limpeza, vigília, jardinagem e refeitório, que serão detalhadas em tópico específico.

Como diversos outros cooperados, Paulo conta que teve sua remuneração reduzida com a transição da CERVIN para a UNIWIDIA e frisa que com outros companheiros aconteceu o contrário: *“Na CERVIN, em 1998, eu ganhava R\$1.800,00. Hoje estou ganhando quase isto, R\$1.600,00 [além da cesta básica e do plano de saúde], mas também tinha cara que ganhava R\$800,00 e hoje está ganhando o dobro”*. Contudo, Paulo conclui dizendo que ganha melhor que muito profissional de nível superior.

Quase todos os cooperados dizem que não é fácil ganhar fora da UNIWIDIA o que ganham lá, e mesmo quando um deles se queixa da cooperativa, elogia a remuneração: *“Só é bom do lado da manutenção dos postos de trabalho, por isso é que ninguém sai, está todo mundo agarrado nas tetas da cooperativa. Não é fácil ganhar fora o que ganha aqui, não encontra não”*. O outro Paulo, da Ferramentaria, exemplifica esta situação: *“Fora da cooperativa o pessoal não ganha bem assim não. Tem gente que trabalhava aqui e que não acreditou na cooperativa e que agora está doidinho para voltar. É claro, estão ganhando R\$600 pelo que aqui paga R\$1200, e isso quem está trabalhando, né?!”*.

Entretanto, se é do entendimento da maioria que a remuneração praticada na cooperativa é boa, não é uma unanimidade, como aparece nas seguintes falas de cooperados: *“Se a CERVIN não tivesse falido eu ia estar ganhando hoje uns R\$3.000,00. Aqui ganho R\$1.500,00 e mais nada, a bem dizer nada, não tem FGTS”*. *“Para o trabalho que eu faço eu ganho mal aqui. Hoje um estagiário ganha numa empresa no mínimo R\$2.500,00 Aqui eu ganho R\$1.400,00, e olha que é um valor alto aqui”*.

Edilson apresenta sua compreensão para o dilema da remuneração: “*Tem muitos que só estão pensando no dinheiro, não entendeu ainda o que é uma cooperativa. Nós já temos nossa retirada, que é boa! Vai ver aí fora se ganha o que ganha aqui? Tem benefício igual firma, tem tudo*”. Marcos tem opinião parecida:

*Em comparação com empresa estamos bem nos benefícios. Perdemos uma coisa ou outra mas estamos bem, principalmente perdemos o FGTS, mas temos as quotas, se um sair não sai sem nada, é pouco mas tem alguma coisa. Tem abono no fim do ano, tem tudo.*

Pela compreensão de Edilson e de Marcos, além da retirada ser “boa” e terem diversos “benefícios”, o fato de serem sócios da cooperativa, compensa a falta de alguns direitos, como o FGTS.

A situação é demonstrativa de um dos conflitos comuns por que passam as cooperativas industriais pois, além da questão já apresentada, de terem que conciliar os custos totais de remuneração com a viabilidade econômica da cooperativa, também necessitam construir critérios de remuneração que considerem aspectos comuns às demais empresas, já que precisam manter na cooperativa alguns trabalhadores socialmente considerados mais qualificados.

O fato dos cooperados compreenderem a política de remuneração da cooperativa, em comparação com empresas convencionais, ora como pior ora como melhor, mostra a complexidade desta questão. Geralmente os cooperados que consideram a remuneração praticada pela cooperativa satisfatória e comparativamente superior à de mercado, são justamente aqueles menos qualificados e que encontrariam maior dificuldade de reinserção no mercado de trabalho. Por outro lado, os que a consideram insatisfatória e inferior à de mercado são geralmente aqueles mais qualificados, o que conflita com a pouca valorização que sentem na cooperativa.

Os cooperados, ao definirem em assembléia, ou fora dela, as políticas de cargos e funções, remunerações e promoções, definem também sua condição societária, na cooperativa, e social, fora dela. Ao escolherem formas de diferenciação, pelo tipo de trabalho, pela distribuição mensal das sobras, escolhem também por diferenciações econômicas entre os cooperados.

## 6.2. Avaliação e reconhecimento do trabalho

*Os coordenadores, que estão lá o dia-a-dia com o pessoal, que dizem: “acho que esse aqui merece, que esse aqui não merece, não é o momento, dá para esperar mais um pouco”. E é colocado e levado numa assembléia, se é aprovado, bem, se não é... (Aziel)*

Fora a correção anual da remuneração dos cooperados, conforme o dissídio da categoria (metalúrgicos), a UNIWIDIA conta com um processo anual de avaliação do trabalho dos cooperados para a realização de promoções. Estas promoções são, geralmente, mudanças de máquina ou de setor, em que os trabalhadores promovidos assumem atividades mais complexas ou de maior responsabilidade, recebendo em contrapartida retiradas também maiores.

Estas mudanças são decorrentes de necessidades da cooperativa, não de acordos ou decisões políticas, e estão orientadas a equacionar problemas na produção, como a saída de cooperados ou mudanças na demanda de peças pelo mercado. Alexandre conta um caso:

*Por exemplo, tinha três que trabalhavam no torno e dois na retífica plana. O que aconteceu? Um rapaz da retífica plana resolveu sair [da cooperativa] e na área de retífica plana nós estamos com (...) falta de pessoas, a gente tinha mais máquinas que pessoas. Aí a gente verificou na área do torno, que era possível tirar uma pessoa do torno para trazer para a retífica plana, que aquelas duas que iam permanecer no torno iam dar conta do serviço que três estavam fazendo, e aqui onde tinha uma pessoa só fazendo o serviço da plana, poderia fazer uma recolocação. Então essa pessoa saiu do torno dela, ela veio para a retífica plana, somou junto com o outro que já tinha e agora tanto a retífica quanto o torno ficam cobertos e o problema está resolvido.*

O processo de reconhecimento e avaliação do trabalho dos cooperados, entretanto, é um dos procedimentos que mais causa conflitos na fábrica, visto que reserva aos coordenadores a indicação daqueles que, como disse Aziel, merecem ou não tais promoções, e à assembléia, onde estão todos os cooperados, a ratificação ou não, destas indicações. Waldir (coordenador do Metal Duro) explica este processo:

*Na cooperativa cada função tem o seu núcleo, a gente se baseia [para avaliar] na participação em cada núcleo, que tem maquinários, funções. Então a pessoa é avaliada naquela parte, se for avaliar entre A, B ou C, eu não coloco ninguém no A, nem eu, porque todo mundo é falho, se o*



*cara for A é mestre. A gente tem o B sempre para alcançar o A, a gente sempre luta para alcançar o reconhecimento, em todas as áreas. Aqui dentro é assim, todo ano, quando possível, (...) vai aumentar um pouco a despesa [com pessoal], sabendo que está limitada a uma certa importância. À medida em que se senta na mesa e é avaliado que tem condições de abrir um espaço para poder dar um benefício para alguém, isso é feito. [A indicação] é levada para assembléia também, não é decidido pela diretoria, é apontado. (...) Vai para a assembléia e os outros vão discutir, se tem alguém contra, se tem abstenção ou se tudo bem.*

Eucélia resume o procedimento formal de promoções:

*Agora vai ter outra discussão de salário, eles pediram para rever o salário de alguns que estão ganhando menos e às vezes trabalham mais ou mudaram de setor. Vai ser assim: nós decidimos que será em uma reunião com os coordenadores – mais um trabalhador por setor – em que cada coordenador vai indicar aqueles que merecem o aumento e depois isso vai passar por assembléia.*

Como foi visto anteriormente, o clima de trabalho na fábrica é bastante conflituoso, devido sobretudo à vigilância recíproca que os cooperados mantêm uns sobre os outros, observando e avaliando o trabalho do companheiro. Anualmente, na época em que são decididas as promoções, este clima hostil se agrava, já que o tema se torna “o assunto da vez”, e que ocorre uma supervisão entre os trabalhadores para saber se quem foi indicado merece ou não tal indicação.

A decisão por este procedimento, no entanto, se deu para evitar que os cooperados fossem diretamente à administração falar que este ou aquele cooperado deveria receber uma promoção, visto que, neste caso, a indicação final, realizada pela administração, poderia não apenas não coincidir com a do coordenador do setor, como também ser interpretada como favorecimento. Alexandre justifica:

*Para mudança de setor ou para reconhecimento da área que a pessoa está, para uma promoção, tem o conselho de administração junto com os coordenadores, porque o coordenador, ele está no setor. (...) Eu sou coordenador, eu é que estou vendo aquele lado. (...) Geralmente é feita uma vez por ano essa avaliação, e fora isso a gente tem cumprido todo ano o dissídio da categoria.*

Alguns casos de mudança de setor serão relatados para ajudar na compreensão do processo e também para tentar alcançar o que significa, para um trabalhador da UNIWIDIA, ser ou não ser promovido para uma atividade considerada melhor.

Alexandre e Daniel, nas falas abaixo, contam o processo de promoção de Sergio do Metal Duro para a Ferramentaria, do torno de grafite para a retífica plana. Alexandre diz que “*A gente teve algumas mudanças, principalmente no final do ano. (...) Foi assim, uma pessoa que trabalhava no torno e foi para uma retífica plana, é uma boa guinada, é tudo na área de mecânica, mas o serviço é completamente diferente*”. Daniel conta quais são os trâmites das promoções, através dos casos de Sérgio e dele próprio:

*O Serginho, (...) ele era do Metal Duro, trabalhava no grafite, só torneando o grafite. Agora ele está operando a retífica plana, que é bastante serviço. (...) Essa decisão foi tomada pela administração, vendo a necessidade, e ele também se prontificou a exercer essa função. Numa assembléia foi apresentado e todo mundo aceitou, são os trâmites. É que nem no meu caso, eu estou sendo passado aqui para a frente, na área de orçamento, então juntou todo o pessoal da Ferramentaria e passou para eles: “a partir de agora o Daniel vai estar treinando orçamento para no futuro ele exercer essa função.*

Outro exemplo é o de Marcos, que trabalhava no Metal Duro e assumiu, em 2002, o Controle de Qualidade dimensional das ferramentas produzidas na Ferramentaria. Eis o relato dele sobre o processo de promoção:

*Eu não era deste lado, era lá do Metal Duro. Pensei que eles não iam querer alguém do Metal Duro aqui, tinha gente da Ferramentaria que queria vir para cá, mas ninguém foi contra. Vai fazer um ano que estou aqui, estou aprendendo, ainda não sei tanto como o Aziel, que entende muito de trigonometria, sabe fazer aqueles cálculos, mas eu estou estudando por fora e aprendo rápido olhando quem sabe fazer.*

Se este procedimento de promoções via indicação dos coordenadores evita que a Administração seja acusada de favorecer aqueles mais próximos dela, por outro lado coloca grande responsabilidade sobre os coordenadores, que terminam por indicar para a assembléia sobre o mérito, ou não, da promoção dos cooperados do setor pelo qual são responsáveis. Este poder em pessoas tão próximas do dia-a-dia dos cooperados, já que os coordenadores trabalham ao lado deles na fábrica, cria uma sensação persecutória sobre os cooperados. Outro efeito é o surgimento de inimizades entre os eles, causadas pelo descontentamento daqueles não contemplados pela promoção.

Em um momento de desabafo, um cooperado mostra que este processo não é suficiente para evitar desconfiças de favorecimento:

*Aqui eles sobem o salário de quem eles gostam e diminuem de quem não gostam, ou melhor, fica como está. O cara pode ser bom profissional, se eles não gostam não cresce, fica sempre na mesma e ainda tira um barato, diz que quem não teve aumento: ‘não foi contemplado’. Agora tem cara que trabalha com medida larga, no paquímetro, e ganha igual um profissional só porque eles gostam do cara. Os outros são obrigados a agüentar tudo isso.*

Do outro lado, Azriel justifica os descontentamentos de diversos cooperados, contemplados e não contemplados pelas promoções, dizendo que é “algo humano”, que quando o tema é dinheiro ninguém se sente satisfeito:

*Nesta questão aí, não é porque é cooperado: é ser humano! (...) É lógico, isso aí é natural, se eu não sou contemplado, então: “poxa vida, não me enxergaram aqui”. (...) Então quer dizer, (...) se eu não sou contemplado, eu vou falar: “pô, eu fui injustiçado”. (...) E outra: “você vai ter uma promoção de duzentos reais na sua retirada”, ele vai achar que: “puxa vida, porque só duzentos? Eu merecia trezentos, não duzentos”. Então sempre vai ter esse [descontentamento], eu acho que dinheiro, quando se fala em dinheiro, nunca, nunca satisfaz, quando não dá, é porque não dá, quando dá, então é pouco.*

Alexandre apresenta outro argumento, complementar ao de Azriel, do porquê da insatisfação dos cooperados com as não contemplações, dizendo que é necessário mais que “fazer seu trabalho direitinho” para ser contemplado:

*Se você está trabalhando, você fala assim: “poxa, eu estou trabalhando, estou fazendo tudo direitinho, eu queria um direito a mais, eu queria um ganho a mais”, que é como a gente pensa num emprego. Mas, na verdade, você está trabalhando direitinho, fazendo mais, nem sempre isso quer dizer que você vai ganhar mais, isso quer dizer que você tem que fazer para ter o seu trabalho reconhecido.*

Com ou sem justificativas, muitos se ressentem por não terem sido contemplados nestas promoções. Entretanto, não foram relatados descontentamentos com o processo de avaliação e promoções, o que poderia ser alterado em assembléia, se a maioria assim decidisse. A fala mais próxima da contestação do processo foi a deste cooperado, referindo-se à capacidade de alguém avaliar o trabalho dele:

*Não tem ninguém aqui que entenda o meu trabalho, ninguém pode dizer se está bom, por isto se atentam no comportamento, no jeito. Desvalorizam muito meu trabalho, pensam que, se amanhã não tivesse mais, é a mesma coisa. (...) Não tem como crescer aqui dentro, as pessoas são muito vinculadas aos cargos. Na CERVIN um entrava e ia crescendo de cargo, agora não, cada um fica onde está. (...) Eu sinto falta de alguém que possa olhar o meu trabalho, de um orientador.*

As falas acima, entretanto, não demonstram ressentimento exclusivamente com o processo de promoções na cooperativa, mas também com a falta de possibilidade de reconhecimento do trabalho deles.

Porém, este processo de promoções significa uma grande oportunidade para aqueles cooperados que desempenhavam funções tidas como desqualificadas, tais como os trabalhos de expediente ou de vigia. Para estes a possibilidade de trabalho numa fresa, num torno ou numa retífica plana, representa um grande ganho profissional, em termos de capacitação, possibilitado pela cooperativa. Já para aqueles profissionais de nível superior, como os engenheiros, a cooperativa representa um “fim de carreira” no sentido profissional, pois já estão “no topo”, salvo pela possibilidade de assumirem cargos eletivos e, com isto, poderem influenciar mais diretamente nos rumos do empreendimento.

Outra questão relevante é que uma escolha por um determinado procedimento, seja qual for, está orientado por certas premissas e produz resultados práticos no cotidiano. No caso deste processo de promoções, as premissas que o orientam são certamente subjetivas, como engajamento no trabalho e comprometimento com a cooperativa. Os resultados práticos que produz, entretanto, são: disputas entre cooperados, mal-estar entre cooperados e coordenadores, insatisfações com a cooperativa, vigília recíproca, hostilidades e inimizades entre trabalhadores.

### 6.3. Contratação de terceiros

*Nós é que criamos isso aqui, batalhamos, passamos algumas dificuldades para montar, agora vem uma pessoa hoje, entra aqui e começa a ter os mesmos benefícios que nós? (Aziel; presidente)*

O serviço de limpeza era, no início do trabalho de campo, realizado por um cooperado, Seu Marcolino, e por mais dois trabalhadores terceirizados, um na fábrica e outra na administração. Em dezembro de 2003, Seu Marcolino, então com 82 anos, saiu da cooperativa, fato que destinou todo o serviço de limpeza a trabalhadores contratados por intermédio de uma empreiteira de mão-de-obra, a mesma que fornece também três trabalhadores terceirizados que se revezam no serviço de segurança, um no serviço de jardinagem e outro no restaurante.

A realização destas contratações através de terceiros tem motivação econômica e gerencial, pois de um lado facilita a substituição ou afastamento (demissão ou recolocação em outra empresa) de tais trabalhadores, e de outro, diminui o número de sócios do empreendimento, concentrando as responsabilidades (ônus) e também os resultados obtidos pelo empreendimento (ônus ou bônus).

Além de concentrar a faixa de remunerações, possibilitando aumentar a remuneração dos cooperados, conforme tópico sobre a política de remuneração, terceirizar os serviços pior remunerados concentra também a distribuição de sobras, que de outra forma, recairiam também sobre os cooperados nestas funções, como acontecia no caso de Seu Marcolino. A fala de Waldir abaixo explica como a distribuição de sobras nesta situação poderia fazer muita diferença na vida destes trabalhadores, já que representaria receber, ao fim do período, possivelmente o mesmo que recebeu pelo trabalho durante todo o ano:

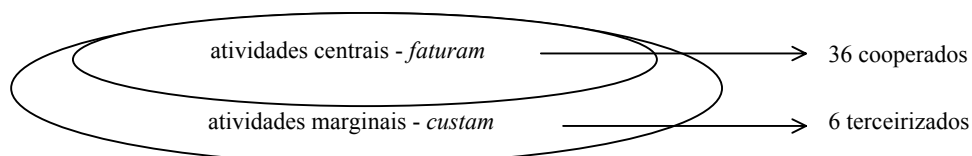
*Vamos tirar por exemplo o senhor que trabalhou no setor de limpeza (...)  
Se ele trabalhasse numa empresa capitalista, que seguisse as normas normais de uma empresa, quanto ele teria de 13º no final do exercício, no ano? O valor proporcional ao salário. Um salário de um auxiliar de limpeza deve estar na faixa de uns R\$350,00, R\$400,00, acho que não chega a R\$500,00. [Na cooperativa] No final do exercício, dependendo de como foi conduzida a cooperativa, poderia pegar 5.000,00 [em 2002 chegou a ocorrer] ou até mais, conforme fosse conduzida a gestão. Ele jamais ia conquistar isso aí em 10 ou 15 anos de trabalho. Esses valores*

*são altíssimos para uma pessoa que é auxiliar de limpeza, ele jamais ia conquistar isso aí trabalhando em uma empresa tradicional. Uma distribuição de sobras no fim do ano.*

Entretanto, as justificativas alegadas pelo Conselho de Administração para tais contratações por intermédios de empreiteiras não consideram esta concentração de sobras, apelando para outras três questões: uma de ordem econômica, outra de ordem jurídica e outra de ordem societária.

A primeira refere-se a estas funções como marginais (secundárias) à empresa, que comporiam custos para a cooperativa, diferentemente das centrais (primárias), que supostamente “faturam” para a cooperativa. (ver figura 16) Vejamos o que nos diz Paulo (Vice presidente):

*O lado da portaria, acho que é que mais pesa. Não tem como você deixar um cooperado como porteiro, até porque é uma função que não traz faturamento, a verdade é essa. É uma pessoa que fica ali mais para tomar conta. A maioria das empresas usa mais terceirizados mesmo, é questão do próprio segmento. Não tem como você pegar um cooperado, pôr na portaria para ficar parado, anotando telefonema e abrindo o portão. Para a cooperativa isso é muito ruim, até para as empresas é muito ruim.*



**Figura 16: Justificativa para a contratação de terceirizados**

A segunda justificativa provém de um argumento jurídico, pelo qual o grupo de cooperados deve ser homogêneo (tal como em cooperativas de serviços de profissionais liberais: médicos, dentistas, psicólogos etc.), o que contraria a noção sindical de ramo de atividade – pelo qual todos os trabalhadores de uma indústria metalúrgica são metalúrgicos – em contraposição à noção de categoria. Aziel (Presidente) utiliza este respaldo jurídico ao argumentar a favor da terceirização das atividades marginais, como forma de preservar a homogeneidade da cooperativa:

*Já teve alguns que chegaram a perguntar qual a possibilidade de trabalhar [como cooperados]. É que dependendo da função, essa parte de limpeza, portaria e restaurante, como nós somos uma cooperativa tão*

*pequena, conversando, discutindo até com o advogado, ele concorda que é melhor ficar com estes prestadores de serviços. Agora na produção, aí seria interessante, num determinado momento [abrir para a entrada de cooperados].*

A terceira justificativa, ainda que não expressa abertamente, parece ser a proximidade do momento do leilão da massa falida, para o qual vêm se preparando há pelo menos dois anos. No momento do leilão, o Conselho de Administração quer ter a segurança de ter um grupo de cooperados em condições societárias homogêneas e que concordem em assumir o risco de pegar um empréstimo no BNDES. Frente a este cenário, a possibilidade de entrada de novos cooperados se torna ainda mais restrita. Por parte dos terceirizados, todavia existe curiosidade e interesse em relação à cooperativa, da qual nos fala também Paulo:

*Eles perguntam, como é, como funciona, quem manda, quem é o dono. Por curiosidade mesmo. O cara que está trabalhando, o faxineiro que está aí, está muito contente: 'nunca trabalhei num local tão gostoso assim, o pessoal todo bacana, a gente não vê chefe olhando para a gente de cara feia, uma harmonia que a gente sente'. Porque para ele é uma coisa nova também. Ele pergunta, quem é dono, quem manda, quem é o chefe, quem é isso, quem é aquilo, como faz para entrar? Essa curiosidade aí eu acho interessante, eles perguntam bastante.*

Apesar desta curiosidade e interesse, os trabalhadores terceirizados não participam de nenhum espaço de decisão da cooperativa, como nos fala Aziel:

*Não participam de nada, não participam de assembleia, não participam de nada, simplesmente só ocupam a função deles aí, podem até ficar sabendo como é que funciona, pergunta e tal, mas não tem nenhuma participação nas assembleias, nem sobem.*

Estas contratações colocam difíceis questões para a cooperativa, como a convivência, nos mesmos espaços de trabalho (ainda que realizando trabalhos diferentes), de trabalhadores com vínculos de trabalho diferenciados entre si em relação à cooperativa, uns como sócios, outros como terceirizados. Outra questão poderá ser, no futuro, um uso instrumental (gerencial) dos terceirizados pelos sócios, como no caso de uma crise no mercado, em que os custos com as funções consideradas marginais poderão ser cortados mais facilmente, servindo como um “seguro” para os cooperados, que com menos trabalho podem vir a assumir também estas atividades, ao menos durante o decorrer da crise.

#### 6.4. Entrada de novos cooperados

*Cada cooperativa tem a sua [forma], um ano, dois anos, de avaliação. Se a cooperativa vê que a pessoa dá para ser um cooperado, então propõe, se a pessoa quiser, tem todo o processo de como a pessoa vai pagar a quota, e aí ele se torna um cooperado. (Aziel, presidente)*

Apesar da expectativa com o leilão e do alegado excedente de trabalhadores que ainda poderia existir na cooperativa, com a saída de seis cooperados em dezembro de 2003, e com o esgotamento das possibilidades de promoções de cooperados de outros setores para a Ferramentaria, onde se localiza um déficit de trabalhadores, está próximo o dia em que terão de admitir novos trabalhadores para as atividades centrais da cooperativa. Daniel apresenta esta situação e a opinião dele:

*Vai acontecer, e não vai demorar muito não, (...) porque do jeito que eu estou vendo que a gente está, está começando a ficar com necessidade de mais pessoas, o serviço está apertado. Diminuiu com o pessoal que saiu, nós estávamos em 42, hoje somos 36. Então, está fazendo falta nesses departamentos, vai precisar contratar. Mas pelo estatuto da cooperativa, a gente pode contratar essa pessoa, e ela vai ficar 3 anos com a gente como funcionário da cooperativa.*

Contudo, a entrada de novos cooperados está condicionada à capacidade destes integralizarem as quotas-partes, ou da cooperativa financiar este processo. Outro problema seria, segundo Paulo, a realização de um percurso formativo necessário para um trabalhador tornar-se um cooperado. Segundo Paulo:

*Mas é difícil, porque um cara para entrar aqui, tem esse problema das quotas, ou ele vai ter que pôr dinheiro do bolso, ou [a cooperativa] vai ter que dividir as quotas em vários anos para o cara pagar. E tem todo um processo como cooperado mesmo, cursos, tudo que nós fizemos, o cara tem que fazer tudo, para não ter cabeça diferente, então é complicado.*

Laércio, em 2003, também antes de sair do quadro de cooperados, dizia algo semelhante: “Cooperado aqui não entra mais não, se precisar de alguém tem que contratar, temporário assim, por quinze, trinta dias. (...) Cada um tem aqui R\$6.000



*[de quotas-partes], então ninguém pode entrar, e agora deve aumentar um pouco mais. (...) Está vendo como é difícil?”*

Mesmo considerando estas dificuldades, o processo de entrada, mais cedo ou mais tarde, será aberto. Daniel e Aziel apresentaram acima o procedimento de entrada de novos cooperados, que foi inspirado em processo similar realizado na UNIFORJA. Primeiramente seria realizada a contratação de trabalhadores como funcionários da cooperativa, pelo prazo determinado de dois ou três anos, tempo considerado suficiente para que estes trabalhadores compreendam o que é e como funciona a cooperativa, bem como para que realizem cursos de cooperativismo. Ao término do contrato a pessoa poderia “optar” por tornar-se cooperado ou deixar o emprego. Caso realize a opção pela cooperativa, esta poderia financiar parte ou a totalidade da integralização das quotas-partes.

Paulo, para além da necessidade de trabalhadores, que é considerada a condição imprescindível para a entrada de novos cooperados, também apresenta outra condição, a necessidade de avaliação do candidato (em termos de currículo e de competência no trabalho) ao ingresso. Esta avaliação visaria principalmente evitar o favorecimento entre amigos:

*A primeira avaliação é se está precisando. O cara pode ter R\$ 200.000,00, mas se não está precisando da função dele aqui, não adianta. A segunda avaliação é um teste, não vai ter um só currículo, vai ter vários currículos, pode ser até indicado de algum cooperado, mas vai ter uma seleção normal, como numa empresa. Não é porque é amigo de um, amigo de outro, que o cara vai chegar aí, mesmo com dinheiro para pagar a cota à vista, que vai entrar. (...) Tem que ter a necessidade.*

Além das exigências apresentadas por Paulo, fala-se também em outras duas, mais subjetivas e difíceis de apurar: a necessidade de querer ser cooperado para assumir esta condição; e a necessidade de acreditar no projeto da cooperativa.

Aziel e Daniel apresentam dois motivos para que os empregados se tornem cooperados. O primeiro é relativo aos interesses dos trabalhadores, considerados diferentes entre cooperado e empregado, e o outro, relativo aos objetivos sociais de uma cooperativa. Daniel fala sobre os interesses de cooperados e empregados:

*Nós queremos que ele vire cooperado, porque não compensa ter funcionário, porque o cooperado tem um tipo de interesse, que é fazer*

*crescer a cooperativa, o funcionário tem o interesse de cumprir a sua obrigação e receber seu salário. Então se você tem um trabalhador que realmente quer ser cooperado dentro da cooperativa é melhor do que ser funcionário.*

Aziel fala sobre os objetivos sociais de uma cooperativa, ressaltando que ter mais funcionários que cooperados poderia desviar a cooperativa de tais objetivos:

*Se num momento tiver que contratar vinte, trinta [trabalhadores], não queremos ter aqui vinte cooperados e setenta funcionários, não. Eu acho que o objetivo da gente tem que ser fortalecer a cooperativa, senão de repente vira uma empresa normal, aí você perde totalmente o foco, qual foi seu objetivo com a formação da cooperativa.*

Ressaltando os motivos vinculados ao leilão da massa falida da CERVIN, que atrasam o processo de entrada de novos cooperados, a UNIWIDIA está, como disse Daniel, no limite mínimo do número de trabalhadores, e logo terá de enfrentar os desafios de pôr em prática este processo de entrada de novos trabalhadores, primeiro como funcionários, depois como cooperados. Um dos desafios será como criar engajamento no trabalho e compromisso com a cooperativa em trabalhadores que, como funcionários, não participam dos espaços de decisão.

Perguntado sobre como os funcionários criariam compromisso com a cooperativa sem participar de nada, Daniel fala dos dois funcionários que a cooperativa tem hoje, Seu Laércio e Amanso, que saíram do quadro de cooperados (em dezembro de 2003) e foram contratados como funcionários:

*Eu não tinha pensado nisso, porque nós temos hoje dois funcionários, eles não participam das assembleias, eles não estão por dentro de nada do que funciona na empresa. (...) Eu acho, uma opinião minha, se fosse contratar pessoas, cinco, dez pessoas, (...) uma vez por mês devia ter tipo de um treinamento para eles, separado da assembleia. O Aziel os reuniria, como presidente, e explicaria para eles como funciona a cooperativa, como é a gestão, para quando chegar os três anos eles estarem já decididos. Ficam ou vão embora.*

Combinando as falas de Daniel e Aziel sobre os interesses dos funcionários e dos cooperados, e sobre o número de funcionários que a cooperativa pode assumir sem se descaracterizar, pode-se concluir que se a cooperativa tivesse um grande número de funcionários nas atividades “centrais”, a pressão dos interesses coletivos destes funcionários sobre o Conselho de Administração da Cooperativa seria tal qual o de

funcionários sobre a Diretoria em uma empresa convencional, devendo inclusive ter suas negociações mediadas pelo sindicato.

Esta situação geraria graves contradições entre os interesses de trabalhadores cooperados e funcionários, visto serem os cooperados patrões dos funcionários. Possivelmente estas contradições chegariam ao sindicato, já que os donos da cooperativa, os trabalhadores cooperados, são igualmente sócios do sindicato.

### 6.5. O uso do FATES para formação e capacitação

*É dinheiro do FATES, destinado para cursos. Tem o Alexandre, tem o Waldir, o Marcos, o Claudemir, o Fábio. Se o cara vem aí com um projeto, um estudo que vai utilizar na UNIWIDIA legal, (...) tem que ser uma coisa destinada ao serviço. Aí é destinado à assembleia, o pessoal aprova, e é legal porque é um estímulo da UNIWIDIA. Eu também tenho vontade de estudar, parei no 2º grau e fiz um cursinho técnico, quero estudar computação, (...) acho que é universal, hoje precisa de computador. Não sei, daqui a pouco precisa de um tesoureiro, tem que saber mexer... (Paulo, vice-presidente)*

Por exigência legal toda cooperativa deveria constituir o Fundo de Assistência Social e Educacional (FATES), composto por, no mínimo, 5% das sobras líquidas da cooperativa. No Brasil poucas são as cooperativas que efetivamente constituíram e utilizam os recursos deste fundo para as finalidades legais, ou seja, para gerar benefícios educacionais e sociais (assistência social) aos cooperados, familiares e/ou à comunidade. Em diversos países este e outros fundos indivisíveis<sup>47</sup> são mobilizados e utilizados por cooperativas centrais ou por associações de cooperativas, visando o desenvolvimento do cooperativismo.

Como a UNIWIDIA obteve sobras consideráveis em 2001 e 2002, conseguiu constituir tal fundo e, em 2003, iniciou a utilização dos recursos deste fundo através do investimento em formação e capacitação dos cooperados. Waldir demonstra a importância para os cooperados deste ganho proporcionado pela cooperativa:

---

<sup>47</sup> Fundos indivisíveis são aqueles que pertencem à cooperativa como um todo, não a cada cooperado. O capital social da cooperativa, por exemplo, é divisível e composto pelas quotas-partes.

*Têm várias pessoas estudando. (...) Eu estou terminando o ensino médio. (...) Estimula a gente, a gente vai criando mais força, não se importando mais com aquela imagem da idade, e com satisfação: dorme meia-noite, levanta de manhã e retoma tudo de novo.(...) Um rapaz entrou no AUTOCAD, (...) teve um que entrou no SENAI. (...) Teve alguns que fizeram curso de CNC. Tem o Fábio também, ele está fazendo mestrado sobre segurança no trabalho. Tudo isso vai girando a fábrica.*

Como explicou Paulo no início deste tópico, o trâmite para que a cooperativa patrocine um curso com recursos do FATES é o seguinte: um cooperado apresenta um projeto para a cooperativa considerando como o curso pretendido contribuirá para a cooperativa. Este projeto é apresentado à assembléia e, se aprovado, é assinado um termo de compromisso entre cooperado e cooperativa para, somente então, iniciar o patrocínio. Eucélia explica os motivos do termo de compromisso:

*O fato da UNIWIDIA patrocinar exige que [o cooperado] assine um documento de que a pessoa tem um comprometimento. (...) Tem um tempo que essa pessoa tem que dedicar à empresa. Então eu já vi que na hora de assinar o documento: “ah, não, não é assim, não posso, depois se eu preciso sair eu não posso sair?” Não, ué!? Justamente por isso que precisa assinar, porque se você quiser sair não vai poder sair, ou pelo menos vai ter que pagar o curso que a gente patrocinou. De repente você tem uma proposta de trabalhar em algum outro lugar que valha a pena, você ressarci a empresa e então você vai ganhar mais. Então, vale a pena, devolve o dinheiro que a UNIWIDIA investiu em você para você ir trabalhar hoje em algum outro lugar. No mínimo!*

A preocupação de Eucélia é exemplo da ambigüidade que um benefício como este, proporcionado pela cooperativa, pode resultar, já que outra empresa, além da própria pessoa, pode tirar proveito. Entretanto, esta é uma situação inevitável. Sempre que é realizado um investimento em uma pessoa, mesmo com um termo assinado, ela será sempre livre para buscar outras e melhores alternativas de trabalho e de renda.

Uma justificativa para a cooperativa assumir esse risco e investir nos cooperados, além do direito deles de usufruir os recursos do FATES, é que a UNIWIDIA necessita melhorar a capacitação técnica de seus cooperados. Aziel explica esta necessidade da cooperativa, inclusive de conhecimentos teóricos:

*Como o nosso produto exige muito essa parte da metalurgia e química, (...) a cooperativa está bancando alguns estudos para os cooperados, para capacitar. (...) Como ficamos com um pessoal que tem muito a prática, se você falar - “ô, como é que faz isso?” -o cara só sabe fazer. Só que tem a parte teórica também, que ajuda muito você para discutir com outras pessoas, ter dados e tal. Então estamos aí com três pessoas. É algo que foi aprovado em assembleia, não é a administração. A gente vê a necessidade e estamos fazendo esse trabalho com o pessoal, (...) de formação mais técnica.*

Outra justificativa apresentada para a cooperativa assumir o risco e investir nos cooperados, aqui apresentada por Daniel (e também comentada por Paulo no início do tópico), é referente à necessidade de capacitação dos cooperados para o exercício de cargos eletivos da cooperativa. Já que no mínimo dois dos atuais coordenadores, Aziel e Wagner (tesoureiro), terão que ser substituídos nas próximas eleições:

*Eu acho que hoje a cooperativa tinha que exigir dos cooperados que voltassem para a escola, quem não tivesse 2º grau, ou até mesmo [devia] fazer uma formação aqui dentro, contratar professores e fazer uma formação de 2º grau. E aqueles que desejarem um nível superior, também dar um apoio, porque nós temos o FATES que é para isso, na cooperativa. Para quando chegar numa necessidade dessas, de fazer uma chapa, de eleger alguém, todos estarem no mesmo patamar de conhecimento. Sabe que se entrar lá [a pessoa] não vai trazer problema para a cooperativa.*

Daniel resume bem a situação ao dizer que a cooperativa deveria exigir a formação dos cooperados, já que grande parte passará, em algum momento, por um cargo eletivo. Também é claro ao dizer que o FATES existe para capacitar os cooperados, considerando como um direito deles, este benefício que a cooperativa pode proporcionar, independentemente do risco do cooperado tirar proveito próprio.

É interessante observar a atribuição de significados diferentes a um mesmo fenômeno, considerado por uns como um simples benefício, que assim deve possuir uma contrapartida clara, útil e por um período determinado para a cooperativa, e por outros, como um direito do cooperado e dever da cooperativa, que possui recursos destinados estatutariamente e legalmente para esta finalidade, mesmo que seja para ser aplicado na formação escolar do cooperado, que não traria um retorno evidente e imediato como uma capacitação técnica.

Entretanto, ambos entendimentos são legítimos e estão, de modo tácito e informal, sendo negociados pelos cooperados no transcorrer da cooperativa.

### 6.6. Transparência e segurança de ter trabalho

*A diferença é que a gente está no que é nosso, mas o sistema de trabalho é o mesmo, só que não tem aquele fantasma de chegar no dia de fracasso da empresa e você correr o risco de ser dispensado. Assumir coisas e, mais pra frente, a firma não poder te dar o devido valor, você ser mais um número, ser mais um descalço. Hoje, passando para a cooperativa, você não tem esse risco, você tem que buscar o mercado e manter ele na tua linha de atividade, então, esse risco de ser dispensado não tem, para você é uma coisa sólida. A não ser que seja uma coisa má administrada, o que não está ocorrendo. (Waldir)*

Como indica Waldir acima, a principal vantagem alegada pelos cooperados em trabalhar na UNIWIDIA é a segurança de ter trabalho e de não poder ser demitido à revelia. Manter um posto de trabalho, ou simplesmente um emprego, foi aliás, o principal motivador da constituição da UNIWIDIA quando do fracasso da CERVIN. Paulo explica que a faixa de idade para conseguir emprego na Indústria é muito restrita, e que seria muito difícil conseguir outro emprego com o “salário” que tem na UNIWIDIA, caso ela não fosse criada ou não conseguisse sucesso:

*A questão da segurança mesmo, hoje, eu tenho 34 anos, eu trabalho como ajustador mecânico. O salário que ganho aqui, a minha retirada, eu não encontro aí fora. Fora a idade, que hoje se você tem 19 anos, você é novo demais, se você tem 35, você é velho demais, então eu ainda estou no meio aí, indo para cima, então acho que é questão de emprego.*

Waldir mais uma vez surpreende ao falar que, com a cooperativa, os trabalhadores já não ficam subordinados àqueles poucos que mandam da Indústria:

*A gente já se sente desprezado pelo meio industrial, em qualquer área, que acha que você é um descarte. (...) Então a cooperativa é uma alternativa, e com sucesso, aqui você cria o seu próprio mercado de trabalho, não fica na dependência de meia dúzia de pessoas que trabalham na Indústria, que dão as regras do mercado.*

As ameaças a esta segurança não provêm mais da vontade de um patrão ou dos “donos da Indústria”. Hoje os riscos advêm apenas do mercado, deles mesmos, e da justiça. Do primeiro, o risco pode vir da recusa do produto da cooperativa. Quanto a isso, eles podem apenas tentar se prevenir, inovando e criando novos produtos. O segundo risco está sob controle de cada trabalhador, já que se trata da possibilidade de cometer algum erro grave que justificasse a expulsão da cooperativa. Já o terceiro risco é mais ou menos governável, pois se trata do leilão da massa falida da CERVIN, para o qual eles estão se prevenindo.

Paulo nos fala sobre os motivos para alguém sair da cooperativa, “*Hoje você tem segurança, só sai da cooperativa se você pisar na bola, ou se você quer sair mesmo, não sai igual numa empresa, em que você é demitido a qualquer hora. Então tem essa segurança que é importante para a gente*”. Aziel contesta essa segurança ou estabilidade, reafirmando a primeira ameaça, da falta de demanda pelo produto deles no mercado, apresentada com outro aspecto, sugerindo que a falta de mercado pode induzir à necessidade de diminuir o número de cooperados:

*Veja bem, essa questão da estabilidade, de falar que na cooperativa a pessoa não pode ser mandada embora, realmente não pode, mas a gente conhece... Graças a Deus que na UNIWIDIA não passamos por nenhum problema ainda de falar: “olha gente, mesmo a cooperativa, a gente sabe que não pode, mas a cooperativa não tem condições de manter esse quadro, vamos ter que reduzir o quadro”. Como temos conhecimento de cooperativas que tiveram que falar: “ó gente, infelizmente, tem algum voluntário que queira ir embora? Porque não tem condições de a gente continuar com esse quadro, não tem trabalho para todo mundo, produção, tem gente em excesso, não tem produção para todo mundo”.*

Um aspecto secundário da segurança de ter trabalho, mas também considerado importante, é a tranquilidade e a possibilidade de um maior planejamento na vida familiar. Almir e Waldir falam a respeito:

*Aqui na cooperativa não tem ‘facção’, chega na sexta-feira tranqüilo, pode pensar na família. Aqui nestas fábricas, todas têm facção na sexta-feira, ninguém sabe se continua, na CERVIN era assim, o ramal 209 era do DP [Departamento de Pessoal], quando alguém recebia ligação do 209 na sexta-feira já sabia que era facção.*

*Antes aqui era do capital, agora é socialista [diz rindo]. Agora você vem trabalhar sabendo que vai voltar, sai de casa tranqüilo, sabendo que têm*

*trabalho. Nós não estamos fazendo isto aqui para cinco anos, se não era melhor fechar de uma vez. Nós estamos fazendo isto aqui para o futuro, para quem vai vir depois.*

Outro efeito secundário desta segurança, já tratado detalhadamente no tópico sobre liberdade e responsabilidade no trabalho, é aqui reapresentado por Daniel, que nesta fala também sintetiza a idéia da segurança proporcionada pela cooperativa:

*A principal vantagem, hoje, no mercado que a gente vive, é a de você saber que você está pelo menos empregado, que você tem sua retirada sem se preocupar com o desemprego, essa aí é uma das vantagens mesmo. Outra vantagem é que você é um cara livre, um cara livre, você é responsável pelo que você faz. Numa empresa você se preocupa porque tem um patrão que está de olho em você, e você pode ser dispensado amanhã, e numa cooperativa não, trabalhando direitinho você sabe que está seguro.*

Esta segurança, como já foi dito, somente é real se a cooperativa for bem administrada e tiver sempre mercado para os produtos dela. Para os cooperados que estão na fábrica, a transparência possibilitada pela cooperativa é também um novo direito e uma conquista destes trabalhadores. Como nos mostra Waldir:

*[A cooperativa] é muito bem administrada, e a gente prova todo mês, através das assembléias de prestação de contas, mostrando em papéis o que passou durante o mês na empresa, o que pode ser corrigido, o que não pode, os avanços, o que deixou de fazer, o que vai ser feito. Todo mês a gente vai mostrando para todos, com clareza, se tiver dúvida, pára, ou então se tiver uma pergunta clara, a pessoa vem e tem acesso a consultas. É bem transparente. Ao contrário de uma indústria normal, em que jamais uma diretoria ia mostrar alguma coisa para você, de forma alguma. (...) Agora todo mês você tem acesso, tem acompanhamento, tem o órgão que fiscaliza, o Conselho Fiscal, (...) não por desconfiança, mas sim para ajudar a administração em conduzir melhor as coisas.*

É a transparência que permite aos cooperados saberem como está a situação econômica da cooperativa, portanto ela é fundamental para que a segurança de ter trabalho possa ser vivida de fato pelos cooperados. A transparência na UNIWIDIA é possibilitada pelas Assembléias de Prestação de Contas, pelo Conselho Fiscal (temas também já apresentados), pelo direito a consultas e pelo acesso aos documentos da cooperativa. Como disse Waldir agora e Francisco anteriormente (no tópico sobre os



limites do poder entre conselhos e cooperados), numa empresa convencional a Diretoria jamais informa os empregados da situação da empresa, pois “não é da conta deles”, o que impede que possam “fazer algo”. Na cooperativa é a transparência, cotidiana e de assembléia, que garante aos cooperados que não estão envolvidos com a gestão do negócio, a possibilidade de atuação e de proposição.

### 6.7. Distribuição e reinvestimento das sobras

*Do lucro da cooperativa 35% reinveste, 35% vai para as quotas-partes e 30% divide, ou seja, fica 70 com a cooperativa e 30 com o cooperado. Não dava para ficar mais para o cooperado? O futuro a gente nunca sabe o que vai ser, precisa é garantir o nosso hoje, comprar uma casa, melhorar. (Daniel)*

A política de distribuição e reinvestimento de sobras representa outra parcela fundamental das condições societárias desta cooperativa, já que define parte do relacionamento entre a cooperativa e o cooperado. As sobras distribuídas e/ou reinvestidas anualmente pela UNIWIDIA foram apresentadas, por diversos cooperados, como um “*benefício*” complementar à remuneração mensal e como uma compensação tanto à ausência de uma “*13ª retirada*” (pelas sobras distribuídas), quanto do FGTS (pelas sobras reinvestidas que valorizam as quotas-partes).

Paulo fala sobre a importância que os cooperados atribuem à distribuição das sobras, mostrando que, além de ser uma questão financeira e pragmática, é também uma maneira de reafirmar o compromisso dos cooperados com o futuro da cooperativa:

*Foi importante, porque durante o ano você tem suas retiradas, você tem 20 dias de férias, e no fim do ano – você guarda 1,5% do faturamento para fazer um abono no fim do ano – para uns dá um abono completo, para outros dá a metade, para outros não dá nem metade. Então as sobras são como um incentivo para o pessoal, se um dia tudo dá certo, se isso aqui for comprado e conseguir pagar tudo, pode ser que não seja eu, mas quem estiver no meu lugar, lá na frente pode ganhar dinheiro, não ficar rico, mas...*

Apenas uma ressalva: legalmente e contabilmente as retiradas mensais, abonos anuais e quaisquer outros benefícios monetários fazem parte do conjunto das sobras,

visto que são resultados diretos do ato cooperativo, praticado entre cooperado e cooperativa. Portanto, mesmo apresentadas aqui pelos cooperados simplesmente como sobras, eles estão sempre se referindo às sobras líquidas do período.

As proporções entre distribuição e reinvestimento apresentadas por Daniel no início do tópico demonstram o sistema de distribuição de sobras (líquidas) que a UNIWIDIA adota. Tal sistema foi desenvolvido pela assessoria do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e foi implementado na maioria das cooperativas filiadas à UNISOL. Paulo também apresenta este sistema e levanta outro questionamento, diferente do exposto anteriormente por Daniel:

*Um problema nosso aqui é a divisão dos lucros, que é por igual. Do total das sobras, 35% é reserva, 35% é reinvestido e 30% é dividido pelos 42 cooperados. Aqui a gente vive pensando nas sobras. Não 13º, só as sobras. E aí divide tudo por igual?*

Das porcentagens referidas, os primeiros 35% são destinados a um Fundo de Reserva da UNIWIDIA, que é financeiramente aplicado hoje para a futura ocasião do leilão; outros 35% são reinvestidos diretamente (não saem do caixa da cooperativa) e valorizam tanto o Capital Social da cooperativa quanto as quotas-partes dos cooperados. Finalmente, os 30% restantes são distribuídos entre os cooperados.

As questões enunciadas por Daniel e Paulo são diferentes mas giram ao redor do mesmo questionamento sobre o modelo de distribuição das sobras. A preocupação de Daniel é quanto à justiça entre a proporção das sobras (líquidas) reinvestidas na cooperativa e aquelas distribuídas entre os cooperados. José Carlos apresenta sua opinião acerca destas proporções: *“Hoje é 70% para a cooperativa e 30% para o cooperado. Quando isto aqui for nosso, vai ser 50 a 50”*.

Esta percepção indica que os 35% das sobras líquidas que são agregados anualmente ao Capital Social da Cooperativa, sob a forma de valorização das quotas-partes, são compreendidos como algo que fica para a cooperativa, e não como pertencentes aos cooperados. Outra compreensão é a de que estes mesmos 35% são uma espécie de FGTS, indisponíveis atualmente aos cooperados, mas pertencentes a eles. A fala de Daniel abaixo compara as quotas-partes com o FGTS, como uma indenização para quando ele precisar sair da cooperativa:

*O meu capital integralizado na cooperativa seria uma indenização. Comparando com a CLT, (...) já estou perdendo 50% se fosse FGTS. Nós temos, em 4 anos aqui, R\$ 7.000,00. Se eu estivesse numa empresa, com a mesma retirada que eu tenho hoje, eu teria R\$ 14.000,00.*

O questionamento de Paulo é outro, referente à opção da distribuição equitativa das sobras entre todos os cooperados, sem referência às faixas de remuneração utilizadas para as retiradas mensais (antecipações de sobras). Esta opção, oriunda do modelo proposto pela UNISOL, não é visto como justo por todos os cooperados. Paulo, abaixo, realiza duas comparações: entre cooperados com retiradas diferentes (ele e Seu Marcolino – antes de sair da cooperativa); e entre cooperado e empregado:

*Ele [aponta para Seu Marcolino] ganha R\$450,00 por mês e eu R\$1.600,00. Acha justo dividir as sobras por igual, R\$1.000,00 para cada um? Eu contribuo muito mais do que ele para a cooperativa. Faz uma conta simples, um empregado que ganha R\$1.600,00 tem a mais em um ano o abono – R\$1.600,00 – mais o 13º – R\$3.200,00 – mais 30% de adicional de férias - uns R\$500,00, dá R\$3.700,00 – mais um salário de FGTS, são R\$5.300,00 em um ano. Já quem ganha R\$450,00 são R\$1.500,00 no ano. Ai a gente desanima.*

Paulo conclui dizendo que “*todo ano é a mesma coisa na hora de dividir as sobras. Acho que agora vai ser diferente, acho que agora a gente caminha para algo proporcional*”. Entretanto, há também a opinião de que não deveria distribuir nada, como Edilson: “*Nós somos donos disto aqui, tem que trabalhar, não devia ter essa história de dividir as sobras no fim do ano. Como já fez, tem que reinvestir na cooperativa.*” Estas opiniões estão orientadas por concepções diferentes a respeito das quotas-partes, bem como por expectativas igualmente diferentes.

As opiniões indicadas nestas falas abordam três aspectos: proporção entre o que fica para o cooperado e o que fica para a cooperativa; distribuição equitativa ou proporcional às retiradas; e dividir ou não dividir. As três opiniões estão embasadas em concepções e argumentos sólidos:

A primeira e a terceira opiniões gravitam sobre um mesmo binômio, obrigando que os cooperados realizem um cálculo econômico que é relativo e ao risco e à perspectiva temporal. Um lado do binômio é pautado pelas necessidades atuais dos cooperados e o outro pelas necessidades futuras: garantir hoje a divisão do que possuímos para dividir? Ou reinvestir na cooperativa o que temos hoje, para tentar

garantir possuímos algo para dividir no futuro? Ambas opções envolvem riscos, na primeira, o de não ter o que dividir amanhã, e na segunda, o de perder a oportunidade de dividir o que se tem hoje.

Ambas equações deste binômio são lógicas e lúcidas, uma mais adequada a alguns cooperados, outra a outros. Entretanto, como a cooperativa possui uma política de quotas-partes iguais para todos, também por indicação da UNISOL (ou seja, por indicação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC), os cooperados não podem decidir individualmente se reinvestem suas sobras nas quotas-partes ou retiram o capital, tornando esta decisão geral, própria de assembléia, que vincula a todos, e que deixa muitos cooperados insatisfeitos, como diz Waldir:

*Essas decisões são tomadas em assembléias, não em partes isoladas. A administração toma por parte a divisão proporcional. Alguns defendem a linear, então tem controvérsias, não está uma coisa bem concordada. Então é decidido em assembléia, até chegar num ponto em comum.*

Atualmente (2004), entretanto, há outra questão em negociação. Com a expectativa do leilão da massa falida, está colocada uma discussão, ainda que informal no cotidiano da cooperativa, sobre a possibilidade de não distribuírem sobras nos próximos anos. Isto se deve ao possível empréstimo do BNDES, necessário para a aquisição das instalações e máquinas da CERVIN. Com uma dívida a pagar, distribuir sobras se tornaria uma aparente contradição. Além disto, o próprio BNDES exigirá que a cooperativa reinvesta as sobras como uma contrapartida ao empréstimo.

Aziel explica melhor: “O banco [BNDES], lá na UNIFORJA limitou o negócio de distribuição de sobras. Você confia no projeto? Então você tem que aplicar também! Só o banco que vai pôr dinheiro? Você também tem que pôr o se ali!”

Quanto à segunda questão, referente aos critérios de distribuição das sobras, se equitativa ou proporcional, ambas estão amparadas em interpretações diferentes da legislação cooperativista brasileira em vigor na época do trabalho de campo (Lei 5.764 – 1971), segundo a qual as sobras devem ser divididas entre os sócios proporcionalmente às operações que os sócios realizaram com a cooperativa no período fiscal que originou as mesmas sobras.

Esta definição sobre a distribuição das sobras deriva da compreensão que estas pertencem aos cooperados, como resultados de um excedente financeiro praticado em favor da cooperativa nas operações com os sócios, e que deve ser então devolvido a eles, salvo opção em contrário tomada na AGO subsequente ao período.

As interpretações distintas da lei, entretanto, se devem ao fato de que, tanto a divisão proporcional quanto eqüitativa das sobras são, a rigor, proporcionais ao trabalho. Na interpretação utilizada pela UNIWIDIA, as sobras são proporcionais à simples quantidade de trabalho, 40 horas por semana, igual entre todos. Na segunda interpretação, elas seriam proporcionais à quantidade de trabalho, ponderadas pelo tipo de trabalho realizado pelo cooperado, ou seja, 40 horas semanais vezes o índice do valor da faixa em que se encontra a retirada mensal do cooperado.

Em 2003 foi implementado um artifício para tentar apaziguar este conflito entre os cooperados, o abono, que é uma outra forma de distribuição dos resultados. Waldir fala a respeito: *“Proporcional é só o abono, além da distribuição tem o abono. Só que é dito por outro nome, antecipação de sobras”*.

Ainda que seja possível calcular e tentar embutir no preço dos produtos, um percentual para gerar sobras líquidas, estas nada mais são que um inexato excedente financeiro advindo das operações da cooperativa com os clientes, de um lado, e com os cooperados, de outro. Daí que toda e qualquer oscilação no faturamento, nos custos de produção ou alteração no valor das retiradas mensais dos cooperados, impactam diretamente as sobras. É uma equação simples entre entradas (créditos) e saídas (débitos), que ainda considera o patrimônio e o estoque (ativos), e as dívidas (passivos). Se o saldo ao final do ano for positivo, são sobras, se negativo, perdas. A única ressalva à simplicidade desta equação é que, nas cooperativas, as quotas-partes, por serem dos cooperados, são contabilizadas como um passivo da cooperativa.

Da simplicidade desta equação deriva a cobrança recíproca e cotidiana, entre os cooperados, pelos resultados da cooperativa. Paulo mostra que conhece bem, e apresenta os fatores que influenciam nas sobras:

*Ano passado nós faturamos três milhões [de reais] e pagamos um milhão e pouco só de impostos. Aí você começa a perceber que o negócio não é tão bonito assim, tem um lado feio. Então, foi importante, o pessoal acreditou: “se faturar legal, tem sobras, se não faturar legal não tem*

*sobras. Se gastar muito, não tem sobra, se perder muito, não tem sobra”. Então isso foi bom para mexer com a pessoa, com os cooperados, ele poder ver: “se faturar legal tem sobra, se não faturar não tem. É ilusão.”*

Esta cobrança tem a justificativa de que, se ocorrerem no ano alguns dos fatores negativos apresentados por Paulo, ou mesmo imprevistos, o saldo pode ser negativo, resultando em perdas para a cooperativa e para os cooperados e, no limite, a perda das quotas-partes deles em caso de liquidação da cooperativa. Sobre este risco de sobra ou de perda, que afeta diretamente o cotidiano de trabalho e é característico desta relação societária entre trabalhadores, fala Waldir:

*Você tem essa vantagem, a divisão dos resultados. Porém, você tem que estar bem certo que você tanto pode fazer divisões de sobras, de lucros, quanto pode fazer as divisões de sobras como perdas. Então por isso que você tem, no seu dia-a-dia de trabalho, que fazer o melhor que você pode para que você não venha, no final do exercício, a sofrer um ônus, tanto para a cooperativa quanto para o seu próprio bolso. Para você, no final do ano, ter sua parcela, que é bem superior que numa empresa convencional.*

A consciência deste risco (de ganho ou de perda) e desta responsabilidade (pelo trabalho e pela cooperativa) parece ser atributo inerente à condição societária de sócio-trabalhador, com as contradições que esta condição carrega, da liberdade no trabalho à penosidade no trabalho, advinda da preocupação cotidiana com este risco. Contudo, esta condição está muito próxima à condição humana da adultidade, que é a responsabilidade pessoal e autônoma pela manutenção da própria vida (e dos dependentes), que também é geradora de angústias e crises profundas. A diferença maior, entretanto, é que esta condição, na cooperativa, é vivida coletivamente, sendo todos co-responsáveis pelo destino de todos, através da reprodução social e econômica da cooperativa no tempo, o que também encontra semelhanças na condição de adultidade entre casais, ou em famílias que são estruturadas de forma em que vários de seus membros contribuem para sua reprodução.

Paulo conta como as sobras ensinam esta condição societária aos cooperados:

*Então, no começo teve as sobras, (...) não era uma coisa que ia fazer falta para a UNIWIDIA, não era 90% para nós e 10% para a UNIWIDIA. Era o contrário, 70% para a UNIWIDIA e 30% para nós. Então era um valor que ajudava o cooperado, e como era início também, o pessoal dizia: “pô, eu trabalho o ano inteiro, cadê as sobras que*

*falavam que ia ter sobras?” Então, até para sentir, mostrar para o pessoal que o caminho era bom para ser seguido, foi distribuído por três anos as sobras.*

## **6.8. Patrimônio e quotas-partes**

*O projeto da cooperativa, é trabalho e renda e o lucro fica para a cooperativa, ou é para o cooperado também? Para o sindicato acho que é socialismo, só trabalho e renda para o cooperado. Para eles a cooperativa é para o futuro, não é do cooperado, é para quando nós morreremos ficar para outro e assim para sempre. E o patrimônio, de quem é? O Dr. Marcelo acha que as quotas não podem ser muito altas de acordo com o patrimônio. Pois, digamos que fossem R\$300.000 por cooperado, vários talvez quisessem sair para pegar o dinheiro, e daí, como é que a cooperativa ia ficar? (cooperado não identificado)*

A propriedade da cooperativa intriga os cooperados da UNIWIDIA. Há dificuldade de compreensão acerca da forma como os cooperados possuem a cooperativa através das quotas-partes, cuja integralidade compõe o Capital Social, e de como a cooperativa “*possui a si mesma*”, através do indivisível que há na diferença entre o Capital Social e o valor do Patrimônio. Este não é um fato isolado da UNIWIDIA e decorre da complexidade do tema, que remonta às origens do cooperativismo, quando este foi proposto e era compreendido como uma forma de posse social, alternativa tanto à propriedade privada quanto à estatal.

Pela lei do cooperativismo (5.764-71) os cooperados são donos de suas quotas-partes e de nada mais. O que estiver além da somatória destes valores é indivisível, esteja ou não em um fundo com esta designação. Por outro lado, os cooperados são gestores e beneficiários do patrimônio, esteja este atualizado ou não no valor das quotas-partes. Em síntese, pode-se compreender que as quotas-partes são propriedade privada dos cooperados, mas não o patrimônio da cooperativa, sob o qual possuem apenas direito de explorar comercialmente em função de seus interesses econômicos.

As falas dos cooperados abaixo mostram a gravidade da questão(2003):

*Aí a gente está pensando e não entende. Se a gente pega um financiamento a pagar aí por 15 anos para comprar o prédio, e se o*

*Metal Duro não der mais e a gente quiser vender o prédio e dividir [liquidar]? Pode? Porque o Dr. Marcelo disse que a gente só tem direito às quotas e que o resto é indivisível, mas aí é de quem? Não vai ter sido a gente que pagou? A gente não entendeu bem isso aí não.*

*Cooperativa é ilusão, engana o trabalhador, tem uns que mandam e outros que são mandados, é igual. E os lucros? É ilusão, numa empresa quando alguém sai leva muito mais. Isso aqui não é de ninguém, a gente só pensa que é dono, isso aqui não tem dono, nem a administração, é uma ilusão.*

*O que eu não concordo às vezes na cooperativa, é você dizer assim: “vamos fazer um patrimônio”, e o patrimônio seria um tipo de uma entidade. Se você vai embora, você já teve a sua retirada todos esses anos, o que é da cooperativa é da cooperativa. Não é que eu sou contra, deveria haver um outro tipo, para você não perder tudo, porque aí esse dinheiro que você põe em patrimônio, seria um dinheiro que você teria de indenização quando você saísse da empresa, com 20 anos de firma, 30 anos. Eu ainda não concordo com isso, quer dizer, estou tentando negociar, conversar. Porque as pessoas que fazem esse tipo de lei, também às vezes não estão enxergando. Isso é tudo novo.*

Imbricadas na questão do patrimônio estão as quotas-partes, que são a parcela divisível deste patrimônio. Na UNIWIDIA as quotas-partes dos cooperados são iguais, opção que é resultado da adoção do modelo de gestão societária de cooperativas desenvolvido pela UNISOL. Em tal modelo as quotas-partes devem ser iguais para todos os cooperados, independente do valor de suas remunerações ou do tempo que estejam na cooperativa, para que haja uma igualdade econômica entre os cooperados, que é defendida como condição para que a igualdade política aconteça de fato entre os cooperados.

Como na UNIWIDIA a valorização anual das quotas-partes provém da aplicação de parte das sobras líquidas (35%) no Capital Social, e como a cooperativa opta pela distribuição equitativa destas, as quotas ficam sempre com o mesmo valor entre todos. Isso acarreta em diversos problemas, dentre eles, a dificuldade provocada na renovação do quadro de cooperados, necessária para sua sucessão e continuidade como cooperativa. Adilson, quando cooperado, perguntou a este respeito: “*Se a cooperativa precisa trazer alguém, como é que vai entrar? Ninguém vai pagar, e se contratar é ainda pior.*”



O questionamento de Adilson refere-se à seguinte situação: se todos devem ter o mesmo valor de quota-parte, os possíveis novos cooperados também deveriam tê-lo, o que inviabiliza a entrada deles na cooperativa, mesmo que esta a financie em longo prazo, visto que ao subscrever (prometer) o valor das quotas, o cooperado passa a ter responsabilidade comercial sobre este valor. Outra questão correlata também apresentada na fala inicial deste tópico, trata do perigo da descapitalização da cooperativa no caso da saída de cooperados, apresentado como um argumento a favor de que o valor das quotas seja baixo, desvalorizado em relação ao patrimônio, o que, proporcionalmente, amplia o montante do patrimônio indivisível, além do desconforto simbólico atrelado a isso.

Este é mais um dos diversos dilemas por que passa a autogestão de uma cooperativa: como equacionar, para atender, em um termo aceitável para a maioria, os interesses presentes e futuros dos cooperados com os interesses envolvidos na continuidade da empresa como empreendimento econômico. Entretanto, as opções quanto ao modelo societário da UNIWIDIA estão orientadas, no momento do trabalho de campo, pela pretensão da maioria de reinvestir na cooperativa. Entretanto, nada indica que em outro momento, com outras condições objetivas determinando um outro leque de opções, as alternativas deles não poderiam ser outras.

## ***CAPÍTULO 7. SOBRE O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE ENTENDIMENTOS***

Este capítulo recupera e comenta situações e entendimentos apresentados nos capítulos anteriores, de modo a iluminar, a partir de uma leitura psicossocial, o processo cotidiano de construção social “da cooperativa” e “do cooperado”. Também almeja identificar relações entre estas duas construções sociais mutuamente implicadas, pois somente existe cooperativa se existir cooperado e vice-versa.

Os sujeitos desta construção social são as pessoas que estão reunidas em uma situação social cotidiana na qual coletivamente produzem, comercializam e administram uma empresa no mercado. Destas relações resultará uma descrição do processo através do qual estas pessoas, em seu cotidiano de trabalho, constroem simultaneamente a *autogestão da cooperativa* e a *identidade de cooperado*.

O capítulo mostra como os cooperados assumem, e porque precisam assumir, certas posições e entendimentos que representam os interesses deles como sócios, como trabalhadores, e como pessoas, bem como descreve a negociação de interesses e de entendimentos como o método por meio do qual constroem novos entendimentos, que são ao mesmo tempo acordos e compreensões.

Finaliza identificando entre os muitos entendimentos criados pelos cooperados algumas *regras de funcionamento da cooperativa* às quais correspondem algumas *características psicossociais* dos cooperado. Estas regras e estas características revelam uma das condições simbólicas dos cooperados, a *alternância de posições*.

### 7.1. A cooperativa como processo e como situação social

A cooperativa é compreendida aqui como um *processo social* (SATO, 1999) que acontece na vida cotidiana dos cooperados. Os cooperados, participantes deste processo, se unem através da cooperativa para alcançar objetivos comuns. Este processo é similar ao que ocorre em uma festa, uma quermesse, uma escola, um hospital, uma fábrica ou qualquer outro *acontecimento social* em que pessoas de alguma maneira se unem para alcançar objetivos comuns: a diversão na festa, a troca de conhecimentos na escola, a saúde no hospital, os produtos na fábrica (bem como os resultados econômicos deles advindos) etc. Esta compreensão resgata as noções de *empresa* (ARENDT, 2000) e de *processo organizativo* (SPINK, 1996).

O *processo social* através do qual se desenrola o cotidiano da cooperativa e dos cooperados, entretanto, é também situado (localizado), possuindo características próprias das circunstâncias em que ele se dá, daí a compreensão da cooperativa também como *situação social* em acontecimento no cotidiano. A situação em que se desenrola o processo social cotidiano da cooperativa é conformada pelas características do *grupo social*<sup>48</sup> que vive a situação e pelas circunstâncias do *ambiente* em que a situação ocorre. Além disto, para atuar neste ambiente e conseguir realizar seus objetivos, o grupo conta com uma determinada *base técnica* e com um *repertório cognitivo* (constituído pelos conhecimentos e práticas dos participantes). Essa noção dos limites (características do grupo e do ambiente) e dos recursos (base técnica e repertório cognitivo) envolvidos nesta situação se aproxima (mas não equivale) às noções de *sistema técnico*, *sistema social* e *ambiente*, todos da Escola sócio-técnica (BIAZZI, 1994; SPINK, 1991).

A compreensão da cooperativa como *situação social em acontecimento* fica mais evidente na *metáfora do barco*, utilizada por cooperados da UNIWIDIA e de outras cooperativas. Nesta metáfora a *água* é o *ambiente* em que a cooperativa está inserida e com ela todos os cooperados. O *barco* é a *base material* e técnica que a cooperativa dispõe para atuar neste ambiente. O *curso do rio* é ao mesmo tempo o trajeto histórico percorrido pela cooperativa (e pelos cooperados) e o caminho a seguir para

---

<sup>48</sup> LEWIN, K. (1972) define assim os “*grupos sociais*”: “Os grupos são todos sociológicos; pode-se definir operacionalmente a unidade desses todos sociológicos (...) pela interdependência de suas partes” (p.89).

alcançar os objetivos coletivos. A *tripulação* é o grupo de cooperados que, com os conhecimentos e práticas que possui, mantém as atividades da cooperativa e a dirige no ambiente. Nesta metáfora, “a cooperativa é o barco da sobrevivência”<sup>49</sup>, pois ela comporta as relações de produção e comercialização que mantém os cooperados que “estão todos no mesmo barco”<sup>50</sup>, já que estão todos vinculados entre si, e “vão todos para o mesmo lugar”, o que mostra que o destino individual é também coletivo, compartilhado por todos.

A cooperativa acontece no dia-a-dia dos cooperados e daqueles com quem estes cooperados se relacionam, sejam relações pessoais (parentes, amigos, colegas etc.) ou institucionais (clientes, fornecedores, parceiros, poder público etc.). É para os cooperados e para estas pessoas, afetadas de alguma maneira pelo acontecimento da cooperativa, que ela existe efetivamente, o que a coloca como um fenômeno do *homem comum* e da *vida cotidiana* (MARTINS, 2000). A cooperativa existe e acontece entre pessoas que estão inseridas em diversos locais e instituições, não em um ambiente abstrato. Mesmo as relações comerciais – entre clientes, fornecedores e concorrentes – acontecem entre pessoas que possuem expectativas, valores, princípios éticos etc. Esta pessoalidade ocorre porque o mercado de um pequeno ou médio empreendimento, como esta cooperativa, não é anônimo e homogêneo como é o mercado de *commodities* ou de *ações*. Ele é fragmentado (são muitos clientes e fornecedores), múltiplo (os clientes estão em várias cadeias produtivas) e acontece entre algumas poucas pessoas que são facilmente identificáveis (vendedores e compradores das empresas).

## 7.2. O território compartilhado da comunicação e do pensamento

Como em toda vida cotidiana, na cooperativa os cooperados não constroem sua história como gostariam, mas segundo as circunstâncias (sociais, econômicas, técnicas, culturais etc.) que eles encontram<sup>51</sup>. Isto revela que embora o *grupo social*

---

<sup>49</sup> Frase de Neide, ex-cooperada da ITACOOPERARTE, dita durante o Curso de Formação em Cooperativismo ministrado pelos formadores da ITCP/USP em 1999.

<sup>50</sup> Esta e as demais falas aqui relatadas são de cooperados da UNIWIDIA e, caso já tenham sido previamente apresentadas, não constará a autoria, para facilitar a leitura do texto.

<sup>51</sup> Paráfrase de: “os homens fazem sua própria História, mas não a fazem como querem e sim sob as circunstâncias que encontram (p.58).” (MARX apud MARTINS, 2000)

esteja delimitado pelas características do ambiente, sobretudo pelas circunstâncias comerciais, institucionais e técnicas, sua atuação não é totalmente determinada pelas circunstâncias. Esta indeterminação, presente em toda situação social cotidiana, ocorre porque os cooperados apreendem a lidar com as circunstâncias, criando alternativas e construindo sua trajetória coletiva. A *astúcia* de criar alternativas com as circunstâncias presentes é própria, conforme CERTEAU (1994), de uma *ratio* (razão) *popular*: “uma maneira de pensar investida numa maneira de agir, uma maneira de combinar indissociável de uma maneira de utilizar” (p.42).

Esta razão popular, segundo MARTINS (2000), não é somente o repertório de conhecimentos compartilhados entre todos, o *senso comum*, mas principalmente a partilha entre os participantes da situação social de um *método de produção de significados*. Este método de pensar com as circunstâncias presentes é que possibilita a criação de alternativas nos *entremeios das circunstâncias*. Foi assim, por exemplo, que os cooperados da UNIWIDIA lutaram para criar uma cooperativa “*dentro da massa falida da CERVIN*”, foi assim que resistiram ao argumento da justiça que dizia que “*não existe isso de cooperativa dentro de massa falida*”, foi assim que descobriram na Rússia um fornecedor de matéria prima que “*acreditou e confiou*” neles, enquanto os fornecedores locais desconfiavam, foi assim também que inovaram nos processos de produção, de organização do trabalho e de gestão, sem qualquer necessidade de tornarem isto um assunto na cooperativa. E também foi com esta astúcia que conseguiram criar uma imagem da UNIWIDIA no mercado como uma empresa nova, independente da CERVIN. Como diz MARTINS (2000): “*não há reprodução de relações sociais sem uma certa produção de relações – não há repetição do velho sem uma certa criação do novo*” (p.61).

A presença de um repertório comum de conhecimentos e práticas dos cooperados e deste método *compartilhado* de construção de significados é que possibilita que eles atuem nas circunstâncias presentes de forma criativa e inovadora. Isto demonstra que o conhecimento e a razão não são fenômenos estritamente individuais, pois são próprios das *situações sociais mais imediatas às pessoas*, em que ocorre *comunicação na vida cotidiana* (BAKHTIN, 2002). Ou seja, o pensamento também ocorre enquanto as pessoas dialogam sobre e em uma determinada situação. Isto é possível porque os *atos de fala* (*enunciações*) são compostos por palavras que

transportam significados entre pessoas, tornando-os compartilhados. Estes significados, entretanto, não são transmitidos do locutor ao interlocutor, mas estão simultaneamente nos dois, o que torna simultâneo e compartilhado o pensamento dos dois. Segundo BAKHTIN: “a palavra é uma espécie de ponte lançada entre mim e os outros. Ela se apóia sobre mim numa extremidade, na outra apóia-se sobre meu interlocutor. A palavra é o território comum do locutor e do interlocutor” (p.113). Da mesma maneira ocorre em conversações em que estão presentes diversas pessoas, tornando o pensamento e a comunicação mutuamente imbricados. Em um *grupo social* é difícil reconhecer os limites do pensamento próprio, pois certas partes deste pensamento inevitavelmente são divididas a outras pessoas.

Outra característica do diálogo é que ele não começa nem termina pelo encontro ou desencontro de ao menos duas pessoas. Ele também ocorre no lapso entre um encontro e outro, visto que continua sob a forma de um *diálogo interior*, no qual os participantes das situações sociais continuam presentes, assim como suas posições, convicções, idéias, valores etc. Cada pessoa apreende a posição e o discurso do outro, sabe o que o outro pensa e almeja na situação, é capaz de manter um diálogo interior com o outro na ausência dele e de antever certos aspectos do discurso e das ações que o outro poderia realizar. Isto explica porque quando o outro não age ou não fala como é esperado que fale ou faça, aparece a sensação de surpresa. BAKHTIN (2002) chama este processo de *interiorização do outro*.

Ao interiorizar os outros, ocorre também uma interiorização da dinâmica da interação social em acontecimento, das disputas, das maneiras como ocorrem as negociações de interesses e de entendimentos entre as pessoas, das regras tácitas de funcionamento do grupo etc. Interiorizar a dinâmica do grupo social permite à pessoa antever como acontecerão certas situações do grupo, o que a possibilita planejar sua atuação, considerando como sua participação influenciará o processo coletivo.

Como o processo de interiorização ocorre com todos aqueles com quem a pessoa mantém relações cotidianas, ela interioriza “muitos outros”, compondo o que BAKHTIN (2002) chama de *auditório social*. Este auditório é composto pelas “vozes”, nem sempre identificadas, dos muitos outros que cada um interioriza, o que cria um grande repertório de possibilidades de fala, de métodos de pensar, de entendimentos e de posicionamentos diversos que a pessoa utiliza no cotidiano de

sua vida. Este repertório é fundamental na conformação tanto do jeito de pensar de cada pessoa, que em muito se assemelha a um processo interno de negociação *dialogico-discursiva*, quanto dos aspectos do *método compartilhado de construção de significados*, anteriormente citado.

### **7.3. O ponto de encontro entre “a cooperativa” e “o cooperado”**

A compreensão do fenômeno de interiorização dos outros é fundamental para a psicologia social, já que ele acompanha dois outros processos caros a esta área, a socialização e a individuação. Estes dois processos são complementares e indissociáveis, já que é no processo de interiorização da dinâmica social e dos sujeitos sociais que ocorre a socialização da pessoa, e é exatamente nesta mesma interiorização que a pessoa reconhece repetidamente certos gostos, convicções, posições políticas, valores éticos etc. com os quais cria intimidade, compondo um conjunto de escolhas pessoais pelas quais passa a ser identificada pelos demais. Segundo BERGER & BERGER (1977): “É só por meio da interiorização das vozes dos outros que podemos falar a nós mesmos. Se ninguém nos tivesse dirigido uma mensagem significativa vinda de fora, em nosso interior também reinaria o silêncio” (p 209). E também: “A parte socializada da individualidade costuma ser designada como identidade (...) [A identidade] é sempre assimilada através dum processo de interação com os outros. (...) Só depois que uma identidade é confirmada pelos outros, é que pode tornar-se real para o indivíduo ao qual pertence” (p.212).

Se o processo de individuação é correspondente ao de socialização, não é de se estranhar a existência de alguma similaridade (mas não equivalência nem simetria) entre a situação social mais próxima da pessoa (a situação cotidiana) e a própria pessoa, “entre o mundo interior do indivíduo e o mundo social externo” (BERGER & BERGER; 1977; p.208). BAKHTIN (2002) diz que: “Quanto mais forte, mais bem organizada e diferenciada for a coletividade no interior da qual o indivíduo se orienta, mais distinto e completo será seu mundo interior” (p.115). Logo, este é o ponto de encontro entre o cooperado e a cooperativa, entre a construção cotidiana da autogestão (que constrói a cooperativa) e a formação cotidiana dos aspectos simbólicos do cooperado.

Na *situação social em acontecimento* em que o cotidiano da cooperativa se desenrola, conformada pelas diversas circunstâncias supracitadas, ocorre um processo de interação social cotidiana em que as pessoas simultaneamente se socializam e se individualizam, ou seja, se tornam cooperados e se reconhecem enquanto tal. Tornarem-se cooperados significa que tais pessoas internalizaram simbolicamente os componentes do *grupo social*, a *dinâmica* e suas *regras de funcionamento*, sendo agora capazes de lidar com o cotidiano da cooperativa, ou seja, são capazes de produzi-la, reproduzi-la e transformá-la. É importante frisar que este processo é uma socialização secundária<sup>52</sup>, já que são pessoas adultas. Assim como a *identidade de cooperado* produzida neste processo é uma identidade secundária na vida de uma pessoa. Entretanto, ainda que seja uma identidade secundária, a condição de cooperado é central no que se refere ao trabalho, à manutenção da vida e à reprodução das condições sociais destes trabalhadores, já que é na cooperativa que eles trabalham e da cooperativa que eles sobrevivem.

#### **7.4. A produção de entendimentos no cotidiano dos cooperados**

Os entendimentos dos cooperados da UNIWIDIA que foram apresentados no decorrer deste trabalho – acerca da própria cooperativa, do que é ser cooperado, da autogestão, do cooperativismo etc. – são exemplo da existência na cooperativa de um *método compartilhado de construção de entendimentos*.

A opção aqui pela utilização do termo entendimento, deixando em segundo plano noções bens construídas e mais utilizadas, como *significado* ou *sentido*, deve-se a dois motivos: à identificação deste entre os termos mais utilizados pelos cooperados; e à percepção de que este termo preserva a *tensão* presente nas negociações pelas quais os cooperados chegam a determinados entendimentos coletivos. Ademais, a palavra “entendimento” pode possuir simultaneamente caráter *social* e *cognitivo*, o que a torna excepcionalmente adequada a compreensão do método pelo qual os cooperados produzem novos entendimentos nos dois sentidos deste termo: novas compreensões e novos acordos. Este *método* coloca as negociações no centro da

---

<sup>52</sup> BERGER & BERGER (1977) diferenciam assim a socialização secundária da primária: “A socialização primária é o processo por meio do qual a criança se transforma num membro participante da sociedade. A socialização secundária compreende todos os processos posteriores, por meio dos quais o indivíduo é introduzido num mundo social específico” (p.213)



cena, pois, se a fala acompanha toda e qualquer situação social cotidiana (ESTEVEES, 2003), os cooperados, ao negociarem interesses no cotidiano da cooperativa, estão também negociando entendimentos sobre os mais diversos aspectos da cooperativa, num processo pelo qual originam-se novos entendimentos e novos acordos entre os cooperados.

A grande maioria dos entendimentos apresentados foi construída coletivamente pelos cooperados no dia-a-dia de trabalho na cooperativa e são compartilhados, circulando cotidianamente entre estas pessoas. Nesta circulação os entendimentos são postos à prova, isto é, são testados nas situações em que se aplicam, são modificados, transformados e reconstruídos de acordo com as situações e com as possibilidades de entendimento entre os cooperados. Ou seja, os cooperados compreendem (entendem) as questões acerca da cooperativa de uma determinada forma porque chegaram a um acordo coletivo (entendimento) entre eles, através de uma negociação de interesses e de entendimentos.

### **7.5. As regras de funcionamento “da cooperativa”**

Na dinâmica social cotidiana da UNIWIDIA destacam-se alguns entendimentos aos quais os cooperados recorrem para, em um só tempo, justificar e manter a simetria de poder, o comprometimento de todos com a cooperativa e a unidade do grupo social. Estes entendimentos podem ser utilizados sob a forma de argumentos, quando percebem que o entendimento coletivo sobre o que é, ou como deve ser, uma cooperativa está ameaçado. Também podem ser simplesmente utilizados para descrever o que é, ou o que deveria ser uma cooperativa.

A opção, entretanto, foi apresentá-los sob a forma de regras do funcionamento coletivo da cooperativa, pois as regras possuem este duplo aspecto, ao mesmo tempo descrevem como deveria ser uma situação, e servem de argumento quando este entendimento está sob ameaça. São elas:

*“Todos são iguais”* – Afirmada na condição do voto pessoal<sup>53</sup>, é utilizada pelos cooperados para manter a *simetria de poder* entre todos, independentemente de

---

<sup>53</sup> A Lei do Cooperativismo (Lei 5.764 – 16/12/1971) garante o voto pessoal e intransferível, independentemente do número de quotas-partes subscritas ou integralizadas na cooperativa.

características políticas ou técnicas. A igualdade que esta regra impõe é que possibilita a *liberdade* de circulação pela cooperativa, a *liberdade* de fala entre todos, bem como a *segurança* com que exigem *transparência* dos conselhos e cobram atitudes uns dos outros. A igualdade possibilita que haja *conflito* entre os cooperados, um demonstrativo da democracia presente e da possibilidade de construção de novos entendimentos coletivos.

“*Todos são responsáveis*” – Esta regra está calcada na condição da participação econômica dos cooperados nos resultados positivos ou negativos da cooperativa e é utilizada pelos cooperados para cobrar atitudes e comprometimento uns dos outros. É identificada na *preocupação* cotidiana dos cooperados com as condições econômicas e sociais da cooperativa, pois é a responsabilidade que possibilita (ao mesmo tempo em que obriga) ao cooperado ter *controle* sobre seu trabalho de fabricação ou de gestão e, simultaneamente, ter controle sobre toda a dinâmica social em acontecimento na cooperativa.

“*Todos estão no mesmo barco*” – Embasada na condição de sociedade de pessoas, esta regra é entendida pelos cooperados como *adesão* ao projeto da cooperativa e é utilizada para manter a coesão e a unidade do grupo. Estarem todos no mesmo barco significa que “*todos vão chegar no mesmo lugar*”, ou seja, que os riscos são compartilhados, assim como os benefícios. Por ser uma sociedade de pessoas, esta regra também define que ninguém pode ser expulso à revelia e sem motivo grave, ou ainda, que é com estas pessoas que a cooperativa deve contar para realizar seus objetivos.

### **7.6. Algumas características psicossociais dos cooperados**

Como anteriormente explicado, existe alguma similaridade entre a dinâmica social da cooperativa e as características psicossociais da condição de cooperado, já que ambos, “cooperativa” e “cooperado”, são resultados da mesma situação social em acontecimento, da qual os trabalhadores são sujeitos.

Se os entendimentos acima apresentados sob a forma de regras foram criados no cotidiano deste grupo social é porque os trabalhadores precisam destas regras para manter a condição de “cooperados”. Da mesma forma, “a cooperativa” necessita

destes entendimentos para continuar sendo uma cooperativa, visto que eles preservam a condição desta. Estes entendimentos (acordos e compreensões) equilibram a cooperativa e, quando algum deles é ameaçado, os cooperados atuam para defendê-los, de forma a também defender a cooperativa.

Neste mesmo processo, as *características psicossociais* dos cooperados são construídas quando ele passa a compartilhar estes entendimentos com o grupo. Entretanto, este não é um compartilhamento pacífico, pois significa que o cooperado entende de fato o porquê da necessidade destas regras no cotidiano da cooperativa. É quando ele finalmente “*sente na pele*” o que é “*ser cooperado*”.

A cada uma das três regras de funcionamento do grupo social que perfaz “a cooperativa”, corresponde uma das três *características psicossociais* da condição de cooperado que serão aqui apresentadas:

*Os cooperados se preocupam com a cooperativa* - Estejam diante de uma máquina ou em contato com um cliente, numa reunião ou em casa à noite, os cooperados estão boa parte do tempo com “a cooperativa” em mente, *ocupados* e *pré-ocupados* com ela. Estar ocupado com a cooperativa é pensar na situação econômica dela, em seu futuro e no do grupo, nos conflitos de interesse presentes e em negociação, nos assuntos do momento, na atuação da administração ou dos vendedores, na satisfação dos clientes, no valor do dólar, no faturamento do mês etc.

*Os cooperados controlam a cooperativa* – Por estarem *ocupados* com o presente e o futuro da cooperativa, e por serem *responsáveis* pelo sucesso desta, os cooperados *controlam* a cooperativa de uma forma peculiar, mantendo controle sobre o próprio trabalho, sobre o trabalho dos demais cooperados e sobre tudo o que ocorre no dia-a-dia da cooperativa. Como os cooperados têm total responsabilidade por seu trabalho perante o conjunto da cooperativa, eles exigem *liberdade* para trabalhar. Entretanto, eles também mantêm um controle visual, uma atenção e uma vigilância sobre o que acontece com o cooperado na máquina ao lado, sobre o que ocorre na administração etc. Em suma, mantêm controle sobre tudo o que acontece e exigem explicações e esclarecimentos sempre que julgarem necessário. Esta atenção e controle mantêm um clima social tenso no cotidiano de trabalho da cooperativa.

*Os cooperados se sentem membros da cooperativa* – Apesar de serem sócios da cooperativa e donos de suas quotas-partes, co-responsáveis por ela e dela

beneficiários, os cooperados não se sentem donos da cooperativa, mas associados desta. Tal condição é similar a serem associados de um sindicato, filiados a um partido político, ou membros de uma comunidade. Este sentimento é próprio da condição de *pertencimento* a um coletivo, do qual a pessoa se sente parte e participe. Como quem cuida com zelo de algo que lhe é caro, esta condição de *membro* da cooperativa justifica a *preocupação* que sentem por ela e também possibilita o *controle* que exercem sobre ela. Esta condição está vinculada à *adesão simbólica* entre cooperado e cooperativa, contida nas expressões já apresentadas, pela qual dizem que estão “*todos no mesmo barco*”, e “*vão todos chegar no mesmo lugar*”.

### **7.7. Alternância de posições como uma condição simbólica dos cooperados**

Da mesma forma como do conjunto de entendimentos dos cooperados e das regras de funcionamento da cooperativa resulta um jeito de ser cooperado, da pesquisa sobre como os cooperados entendem a cooperativa e negociam os interesses deles no dia-a-dia dela resultou uma compreensão sobre o que é ser um cooperado.

Os trabalhadores aprendem a ser cooperados enquanto praticam o dia-a-dia da cooperativa. Neste cotidiano os trabalhadores aprendem como a cooperativa funciona na prática, aprendem a negociar com seus pares para alcançar seus objetivos, aprendem os limites de negociação em função das condições gerais da cooperativa e do *ambiente* econômico, social e institucional em que ela está inserida. Ou seja, os trabalhadores se tornam cooperados durante a vivência diária na cooperativa.

Entretanto, eles somente se tornam cooperados quando conseguem atuar efetivamente como membros participantes desta coletividade, ou seja, quando conseguem operar com os demais em função dos interesses gerais dos cooperados e de seus próprios interesses. Quando alcançam esta condição socializada de membros plenos da cooperativa é porque desenvolveram os recursos psicossociais que conformaram as *condições simbólicas* necessárias para ser um cooperado.

Esta pesquisa evidencia e nomeia uma das *condições simbólicas* dos cooperados. É uma condição necessária (quicá entre outras) para que um trabalhador seja cooperado pleno, capaz de viver o cotidiano da cooperativa e nele negociar seus interesses pessoais e coletivos. Vale recordar que esta condição somente pode ser

construída na vida cotidiana de um trabalhador em uma cooperativa. Ou seja, conhecer esta condição teoricamente não é garantia de entendimento psicossocial dela, o que faz com que a identificação desta condição não tenha um caráter prescritivo.

### Alternância de posições

A síntese possível desta condição é a capacidade que o cooperado constrói de reconhecer na cooperativa diversas posições de interesses e, a partir deste reconhecimento, alternar entre as posições de modo a compreendê-las, num processo em que ocupa simbolicamente a posição e os interesses do outro.

É por meio da condição simbólica de *alternância de posições* que os cooperados reconhecem, durante as negociações, a existência sempre presente de duas posições nítidas – uma referente aos interesses gerais “da cooperativa” e outra aos interesses gerais “dos cooperados” – e podem alternar entre elas.

É por meio deste processo também que os cooperados entendem que os conselheiros e coordenadores defendem *e devem defender* os interesses gerais “da cooperativa”, geralmente associados a reservar recursos ou adquirir novas máquinas e equipamentos. Exemplos já apresentados deste processo na UNIWIDIA foram as situações de negociação para a compra de uma nova retífica e para a reserva de recursos oriundos das sobras para a ocasião do leilão da massa falida.

De outro lado, também entendem que os cooperados em posições fabris defendam *e devam defender* os interesses gerais “dos cooperados”, geralmente associados a melhorias na remuneração e a conquistas de novos benefícios. Exemplos apresentados deste processo na UNIWIDIA foram as situações da reativação do refeitório, de distribuições de sobras e de promoções.

A identificação desta *condição simbólica* dos cooperados é também relevante por revelar que não há um antagonismo necessário (inevitável) entre os interesses “da cooperativa” e “dos cooperados”, mas que os interesses de uma ou de outra posição ora se aproximam, ora se afastam. É por meio desta *condição simbólica* que os cooperados reconhecem como legítimos os interesses de ambas posições e compreendem os impactos que decisões tomadas a partir de uma ou outra posição

trará para a cooperativa e para eles. Neste processo de negociação a maioria dos cooperados ora tende para um lado, ora para outro, a depender basicamente das relações de comparação que estabelece entre *a cooperativa* e *a vida pessoal*.

Esta comparação traz à luz uma terceira posição, que diz respeito aos interesses pessoais dos cooperados, que é igualmente fundamental e está sempre presente no cotidiano da cooperativa. Entretanto, esta posição não está evidente no cotidiano da cooperativa como as outras duas, mas encoberta e geralmente invisível. Apesar disto os cooperados geralmente consideram os interesses desta posição como legítimos, o que possibilita que a levem em conta no processo de *alternância de posições*. Assim, entre os interesses “da cooperativa” – que representam os interesses dos cooperados enquanto *sócios*, e os interesses “dos cooperado” – que representam os interesses deles como *trabalhadores* – se interpõem os interesses dos cooperados como *pessoas*.

A pesquisa identificou duas maneiras pelas quais a posição “da pessoa” se interpõe nas negociações entre as posições “da cooperativa” e “do cooperado”. A primeira diz respeito à já apresentada *comparação* entre *vida pessoal* e *cooperativa*, e a segunda, à *perspectiva de futuro* dos cooperados.

Na primeira, a distância entre os interesses “da cooperativa” e “dos cooperados” depende da comparação que o cooperado estabelece entre a situação da cooperativa – no que diz respeito principalmente à condição econômica dela – de um lado, e a situação de suas vidas pessoais – no que se refere prioritariamente às necessidades de suas famílias – de outro. Dito de outro modo, em geral, quanto maior for a distância entre as condições da vida pessoal e da cooperativa, maior será a distância entre os interesses de sócio e de trabalhador, e vice-versa. Assim, se ambas condições estão mal, ou estão bem, há proximidade de interesses, mas se uma condição se distancia da outra, o mesmo ocorre com tais interesses. Isto acontece porque, para um cooperado, simplesmente não faz sentido que a cooperativa esteja bem enquanto ele e sua família estão mal. Quando uma situação assim se estabelece é muito difícil que os cooperados cheguem a um entendimento satisfatório.

Na segunda maneira, a distância entre os interesses “da cooperativa” e “dos cooperados” depende da *perspectiva de futuro* dos cooperados, ou seja, de suas necessidades pessoais vista através da *perspectiva temporal* do cooperado. Isso

conforma, entre outras coisas, as decisões pessoais quanto ao seu investimento (de tempo, de capital, de envolvimento etc.) na cooperativa. Em geral, tanto maior será o investimento na cooperativa quanto maior for a percepção do período de retorno deste investimento. Ou seja, os cooperados mais jovens e com mais anos de trabalho vindouros na cooperativa geralmente têm maior possibilidade e interesse de investir na cooperativa. Isto ocorre porque as necessidades pessoais se alteram com o passar dos anos, daí a angústia dos cooperados mais velhos com “*uma vida que desabou nas nossas costas*” e a euforia dos cooperados mais jovens com a cooperativa “*que está dando certo*” e na qual “*ainda vamos ganhar dinheiro*”.

A vivência cotidiana destas negociações, que exige esta *alternância de posições*, não é algo tranqüilo para os cooperados. Esta intranqüilidade ocorre em virtude da dificuldade deste processo, que envolve exposição pessoal, atritos entre cooperados, conflitos de interesses que resultam em divisões do grupo, pressões sobre a administração e tudo mais que foi já relatado nesta pesquisa. A vivência destas dificuldades cria nos cooperados uma esperança e uma desesperança. A esperança se dá através do *desejo* de que tais interesses coincidam espontaneamente, pela simples noção de que “*a cooperativa é o grupo de cooperados*”, entretanto, como esta coincidência espontânea quase nunca ocorre, muitos cooperados se “*desiludem com a cooperativa*”. Este é um processo ambíguo, em que os cooperados alternam entre esperança e desesperança de forma muito rápida, freqüentemente em um mesmo mês, conforme o momento pelo qual a cooperativa passa.

Contudo, como os cooperados entendem que dependem da cooperativa, trabalham dia após dia para que do sucesso da cooperativa, no mercado e na sociedade, resulte seu próprio sucesso como trabalhador e como profissional.

## ***CAPÍTULO 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS***

A realização deste estudo foi motivada sobretudo pela proximidade que mantenho com trabalhadores que se reconhecem como sujeitos da crescente Economia Solidária brasileira. Como anteriormente dito, esta proximidade é devida ao trabalho de assessoria e formação que realizo e à minha vivência como cooperado. Contudo, se a proximidade em função do trabalho foi fundamental para criar diversas dúvidas e questionamentos que incentivaram a realização desta pesquisa, foi a vivência como cooperado que diversas vezes ajudou a iluminar o que acontecia na UNIWIDIA. Também devo a esta condição o cuidado ao julgar o que ocorria na UNIWIDIA, por entender “na pele” que os cooperados não fazem exatamente aquilo que querem, mas o melhor que conseguem criar com as circunstâncias que encontram em seu caminho. Entretanto, não deixam jamais de sonhar.

Os cooperados lutam a cada dia, dentro e fora da cooperativa, pelo direito ao trabalho, pela viabilidade da cooperativa, por mudanças nas leis que os afetam, por alterações nas políticas públicas etc. Sobretudo, os cooperados fazem da luta pela cooperativa a luta pela sobrevivência. E muitos surpreendem pela força e pela determinação com que lutam e conseguem realizar, ainda que em parte, os objetivos das cooperativas que representam.

Se não fazem mais é porque os limites são muito fortes, as leis não ajudam, o mercado é difícil de ser conquistado, os tributos são insuportáveis etc. O principal limite, entretanto, é a falta de conhecimento sobre estas cooperativas, que cria uma grande confusão, mesmo entre aqueles que pretendem ajudar. Por outro lado, é este mesmo desconhecimento que tem proporcionado a realização de uma grande multiplicidade de pesquisas, como a que foi aqui apresentada.

Esta pesquisa visou compreender como os cooperados, em um só tempo, sócios e trabalhadores das cooperativas, constroem a autogestão da cooperativa, negociam



interesses e entendimentos no cotidiano da cooperativa e, finalmente, como entendem a cooperativa, o trabalho e a autogestão da cooperativa. Conhecer como acontece a vida cotidiana dos cooperados na cooperativa é fundamental para compreender como a psicologia social pode atuar em prol destes trabalhadores.

É importante ressaltar, entretanto, que por se tratar de um estudo de caso, descritivo e qualitativo, os resultados desta pesquisa devem ser considerados datados e situados na UNIWIDIA. Certamente muitos dos aspectos identificados poderão ser observados em outras cooperativas, mas nesta também serão observados outros e diferentes aspectos. Mesmo a UNIWIDIA logo será outra, principalmente após a aquisição dos meios de produção, e muitos dos resultados que foram apresentados aqui serão parte do passado, serão parte de sua história.

O trabalho de campo na UNIWIDIA foi um período de muitos encontros e de ricos achados. No contato com os cooperados, eles aos poucos foram se revelando como pessoas plenas, ricas de entendimentos acerca de tudo, política, religião, filosofia, e se mostraram pesquisadores ao serem pesquisados. Desta revelação deve-se a percepção da importância de considerar como relevantes e onipresentes os aspectos pessoais no cotidiano da cooperativa, pois eles informam este cotidiano com uma enorme diversidade de entendimentos e de práticas dos cooperados.

Ao conhecer o forte histórico de luta coletiva deste grupo, foi possível perceber que a experiência desta luta coletiva, principalmente ao que se refere aos “55 dias de Fórum”, funciona como um “alicerce simbólico” destes cooperados, seja para enfrentar as dificuldades cotidianas, seja para explicar de onde tirarão a força coletiva necessária para as próximas etapas desta história.

Ao conhecer a base técnica industrial que o grupo de trabalhadores “herdou” da antiga empresa, e ao ver como os trabalhadores lidam com as máquinas e processos produtivos, nota-se a astúcia do pensamento deles, pelo qual sempre criam alternativas nos interstícios das (im)possibilidades.

Ao ver como os cooperados estavam ora esperançosos, ora desiludidos com a cooperativa e com o grupo, foi possível perceber que é necessário alternar entre esperança e desesperança para suportar o cotidiano de trabalho e de luta na cooperativa, já que “ninguém é de ferro”, não suporta tudo o tempo todo. Os

cooperados mostraram que às vezes é necessário cair e descansar, identificar os percalços do caminho, para poder continuar andando.

Ao conhecer uma dinâmica cotidiana plena de conflitos e negociações entre os cooperados e entre os setores da cooperativa, veio a percepção do processo pelo qual os cooperados negociam seus interesses das posições de sócio, de trabalhador e de pessoa, construindo a forma combativa de autogestão desta cooperativa.

Foi ao perguntar aos cooperados sobre a cooperativa deles, e sobre o cotidiano de trabalho, que encontrei muitas e diversas maneiras de entender a cooperativa e os aspectos dela. Mas também encontrei entre eles um método coletivo de produção de entendimentos, que acontece através de um tipo de negociação em que os entendimentos são investidos de interesses, e no qual a construção de novos acordos depende e é acompanhada da construção de novos significados.

Neste processo de negociação os cooperados demonstraram entender muito bem os interesses e os entendimentos das diversas posições em negociação, bem como compreendem que todas estas posições são necessárias, pois na UNIWIDIA, cabe ao Conselho de Administração pensar “na cooperativa”, assim como cabe à “maioria” pensar “nos cooperados”. Assim eles mostraram que é fundamental para um cooperado conseguir alternar posições, observando a situação da cooperativa ora como sócio, ora como trabalhador, ora como pessoa.

Como apenas o texto seria incapaz de comunicar os acontecimentos vividos neste encontro, foi utilizado o recurso de apresentar falas dos cooperados em meio àquilo que foi percebido na observação. Isto visou trazer os cooperados ao texto, como uma maneira deles enunciarem falas diretamente ao leitor, tornando a autoria do texto compartilhada com os cooperados. Como as falas transcritas são pequenos recortes das falas cotidianas destas pessoas na cooperativa, são também pequenos recortes dos pensamentos delas e assim, de certa forma, são parte delas próprias. Encerro com duas falas dos cooperados sobre a cooperativa:

*Cooperativa é uma empresa montada pelos próprios trabalhadores, se um não trabalha, não ganha. É uma empresa e ao mesmo tempo uma sociedade, a gente se ajuda um ao outro. (Severino)*

*Acho que a gente devia ser que nem uma família unida, toda trabalhando junto, mas mesmo em família tem briga, um que não vai com o outro, um que gosta de aticar o outro. (Milton)*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. *O Futuro das Regiões Rurais*. Ed. da UFRGS, Porto Alegre, 2003.
- ARENDT, H. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2000.
- BAKHTIN, M. *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. São Paulo, HUCITEC, 2002.
- BERGER, P.L. & BERGER B. Socialização: como ser um membro da sociedade. FORACCHI, M.M. & MARTINS, J.S. (orgs.) In: *Sociologia e Sociedade: leituras de introdução à sociologia*. Rio de Janeiro, Ed. LTC, 1977.
- BERNSTEIN, E. *Socialismo Evolucionário*. Rio de Janeiro, Zahar, 1966.
- BRASIL. Leis etc. Lei Federal Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 – Lei do cooperativismo  
\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988.
- BIAZZI JR., F. A Conveniência e a viabilidade da implementação do enfoque sócio-técnico nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.1, p.30-37, Jan./Fev., 1994.
- BITTENCOURT, G. A. Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural: uma experiência de economia solidária entre os agricultores familiares. In: SINGER, P; SOUZA, A. R. (orgs.) – *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto, 2000.
- BOURDIEU, P. *O Poder Simbólico*. Lisboa, DIFEL. 1989  
\_\_\_\_\_. A economia das trocas lingüísticas. In: ORTIZ R. (Org.) *Pierre Bourdieu*. São Paulo. Ática, 1994 (Coleção sociologia).  
\_\_\_\_\_. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas, Papirus, 1996.
- BUBER, M. *O socialismo utópico*. São Paulo, Perspectiva, 1945.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. Petrópolis., Vozes, 1994.
- COLE, G. D. H. *A Century of Co-operation*. Manchester, Co-operative Union, 1944
- CRUZ-MOREIRA, J. R. Cooperativas populares de confecção do estado de São Paulo. In: SOUZA, A. R.; CUNHA, G. C.; DAKUZAKU, R. Y. (orgs.). – *Uma outra economia é possível: Paul Singer e a Economia Solidária*. São Paulo, Contexto, 2003.

- CUT/CONTAG. *Desenvolvimento e sindicalismo rural no Brasil*. São Paulo, Revista do Projeto CUT/CONTAG, 1998.
- DIAS, A. R. *Condições de vida, trajetórias e modos de “ser” e “estar” catador: estudo de trabalhadores que exercem atividade de coleta e venda de materiais recicláveis na cidade de Curitiba (Pr)*. São Paulo, 2002. 105p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.
- ESCOLA SINDICAL SÃO PAULO. *As novas dinâmicas do espaço rural*. Projeto Semear – CUT, 2000.
- ESTEVES, E. G. Os desafios à igualdade nas cooperativas autogestionárias In: SOUZA, A. R.; CUNHA, G. C.; DAKUZAKU, R. Y. (Orgs.). – *Uma outra economia é possível: Paul Singer e a Economia Solidária*. São Paulo, Contexto, 2003.
- FERREIRA, E. A cooperação no MST: da luta pela terra à gestão coletiva dos meios de produção. In: SINGER, P; SOUZA, A. R. (orgs.) – *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto, 2000.
- GRINBERG, E & BLAUTH, P. (orgs.) *Coleta seletiva: reciclando materiais, reciclando valores*. São Paulo, Polis, 1998.
- GUIMARÃES, G. (org.) *Integrar Cooperativas*. CNM, 1999.
- HOLZMANN, L. *Operários sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia*. São Carlos, EdUFSCar, 2001.
- LEWIN, K *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo, Cultrix, 1972.
- MARTINS, J. S. IA sociabilidade do homem simples: cotidiano e história na modernidade anônima. São Paulo, HUCITEC, 2000.
- MARX, K. *O capital*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- MATOSO, J. *O Brasil desempregado: como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 1999.
- MEYER-STAMER, J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. *Policy Paper*, Rio de Janeiro, n.28, set., 2001.
- MENDONÇA, S. *O mercado de trabalho brasileiro e as possibilidades da economia solidária*. Sindicalismo e Economia Solidária, São Paulo, ADS/CUT, 1999.

- MOTTA, F. C. P. et al. *Participação e Participações: ensaios sobre a autogestão*. São Paulo, Babel Cultural, 1987.
- NASCIMENTO, C. Autogestão e Economia Solidária. *Programa regional nordeste: qualificação profissional e desenvolvimento sustentável e solidário*. Recife, CUT, 1999.
- NAKANO, M. Anteag: a autogestão como marca. In: SINGER, P; SOUZA, A. R. (orgs.) – *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto, 2000.
- NETO, J. A. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo, Atlas, 2000.
- ODA, N. T. *Gestão e Trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação*. São Paulo, 2001. 169p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- \_\_\_\_\_. Sindicato e cooperativismo: os metalúrgicos do ABC e a UNISOL Cooperativas. In: SINGER, P; SOUZA, A. R. (orgs.) – *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto, 2000.
- PARRA, H. Z. M. *Liberdade e Necessidade: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia*. São Paulo, 2002. 256p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.
- PROUDHON, P. J. *A propriedade é um roubo*. Porto Alegre, L&PM, 2000.
- RUFINO, S. O processo produtivo autogestionário: a experiência da cooperativa do sabor. In: SOUZA, A. R.; CUNHA, G. C.; DAKUZAKU, R. Y. (Orgs.). – *Uma outra economia é possível: Paul Singer e a Economia Solidária*. São Paulo, Contexto, 2003.
- SALERNO, M. S. S. *Organização da Produção e do Trabalho: da organização capitalista tradicional às possibilidades inovadoras de gestão democrática das cooperativas de produção*. São Paulo, ADS/CUT, 2002.
- SANTOS, B. (org.) *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

- SATO, L. *Astúcia e ambigüidade: as condições simbólicas para o replanejamento negociado do trabalho no chão de fábrica*. São Paulo, 1997. 198p. Tese (Doutorado) –Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.
- \_\_\_\_\_. *Djunta-mon: O Processo de Construção de Organizações Cooperativas. Psicologia USP*, São Paulo, v.10, n.2, p.219-225, 1999.
- SATO, L; ESTEVES, E. *Autogestão: possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar*. São Paulo, ADS/CUT, 2002.
- SINGER, P; SOUZA, A. R. (orgs.) *A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo, Contexto, 2000.
- SINGER, P. *Uma utopia militante: repensando o socialismo*. São Paulo, Vozes, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Para entender o mundo financeiro*. São Paulo, Contexto, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SPINK, P. O resgate da parte. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n.2, p.22-31, abril/junho, 1991.
- \_\_\_\_\_. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v.8, n.1, p.174-92, 1996.
- STORCH, S. *Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais*. In: MOTTA, F. C. P. et al. – *Participação e Participações: ensaios sobre a autogestão*. São Paulo, Babel Cultural, 1987.
- TEDESCO, J. C. *Paradigmas do cotidiano: introdução à constituição de um campo de análise social*. Santa Cruz do Sul, EDUNISC, 1999.
- WEIL,S. *Experiência da vida de fábrica*. In: BOSI. E. (Org.) *Simone Weil: a condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1996.
- VÁZQUEZ-BARQUERO, *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- ZARIFIAN, P. *As Novas Abordagens da Produtividade*. In: SOARES, R.M.S.M. (Org.) –*Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho*. Brasília, IPEA/IPLAN, 1990.