

# Inovação Tecnológica em Empreendimentos Autogestionários: Utopia ou Possibilidade?

Alessandra de Azevedo<sup>1</sup>

## Resumo

Este artigo busca debater a possibilidade dos empreendimentos autogestionários utilizarem estratégias de inovação tecnológica para enfrentar o acirramento de concorrência. A associação entre inovação tecnológica e autogestão ainda é um tema recente no Brasil. Esse universo de empresas enfrenta muitos desafios: 1) tiveram sua origem na falência de empresas “tradicionais” herdando dívidas, 2) não existia uma cultura de estímulo a inovação; 3) falta de recursos para investimentos em pesquisa nem para modernização da linha de produção. Além desses desafios estas empresas ainda precisam implantar a autogestão internamente, baseada nos princípios do cooperativismo e externamente “jogar” o jogo do capitalismo, buscando de maneira ética ser competitivo.

## 1. Introdução

Ao longo das duas últimas décadas, as transformações no cenário nacional e internacional colocaram a indústria brasileira em um novo padrão de concorrência, tanto no mercado externo, quanto no mercado interno. Entre outros fatores, é importante destacar que a capacidade de inovação aparece como um dos fatores chaves para a sobrevivência das empresas num cenário de acirramento da concorrência. Nesse período verifica-se, em diversas cadeias produtivas um processo crescente de fusões/aquisições de grupos nacionais pelos grupos internacionais de maior presença mercado mundial em suas áreas de atuação.

Com o acirramento da competição, empresas que não conseguiram acompanhar o novo padrão de concorrência (por falta de percepção ou por falta de capacidade de investimento), foram expulsas do mercado, gerando desemprego. Simultaneamente, as empresas que mantiveram ou aumentaram a sua competitividade e sua produção, ao se reestruturarem, também reduziram o número de trabalhadores e os novos entrantes (empresas que construíram novas plantas) tampouco criaram um número suficiente de empregos, que compensassem esta enorme redução dos postos de trabalho.

Essa reestruturação que visava a modernização apontava para novas formas de gestão (qualidade total, a reengenharia) que buscava comprometer o trabalhador, torná-lo cada vez mais participativo, pois era preciso contar com funcionário pró-ativo. O discurso vigente era unir o pensar e o fazer. Todavia, a maioria das empresas tentou implantar os novos

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Departamento de Política Científica e Tecnológica -DPCT/UNICAMP  
Trabalho apresentado no IX Colóquio Internacional sobre Poder Local, em Salvador, no período de 15 a 18 de junho de 2003.

métodos de gestão de maneira autoritária, sem o envolvimento do trabalhador. O “pacote” que era implantada só continha os itens que lhes eram convenientes, ou seja aquelas ferramentas que tornavam o trabalhador polivalente, que diminuía custos (manutenção, chefia, etc) aumentavam a produtividade, sem dar importância a vertente humana destas ferramentas. (o aumento da auto-estima, o reconhecimento, a distribuição dos lucros, etc...). Por isso muitas empresas não obtiveram o sucesso esperado e apesar de muitos programas de incentivos do governo o “salto” vislumbrado não foi alcançado pelas empresas além de manter as altas taxas de demissões.

É nesse contexto que o Governo Federal desenvolve programas para recompor a capacidade competitiva do parque industrial nacional<sup>2</sup> e para a re-qualificação da mão-de-obra a fim de aproveitar as oportunidades que por hipótese seriam geradas no novo panorama<sup>3</sup>. Apesar de polêmicas em relação ao sucesso ou fracasso (e as causas de um ou de outro) desses programas, é consenso de que eles foram claramente insuficientes para responder à situação criada. O movimento de modernização e de inovação não se generalizou: a diversidade das realidades (de setores e de regiões) levou a respostas diferenciadas aos estímulos, com maior repercussão naqueles em que o capital internacional domina a cadeia produtiva, e vice-versa. Do ponto de vista da geração de empregos<sup>4</sup>, como os índices atestam, a reação da economia simplesmente não aconteceu.

O aumento do desemprego, aliado à saturação do mercado informal, obrigou igualmente aos governos – em todos os níveis e regiões – a formularem programas de geração de emprego e renda, cujos resultados também foram bastante diversificados, mas de modo geral, insuficientes. A falta de crescimento econômico aliado às dificuldades de entrada de novos empreendimentos no mercado<sup>5</sup> impediu que se produzissem efeitos significativos.

A economia solidária emergiu nesse cenário num conjunto de iniciativas próprias dos trabalhadores, de fábricas falidas ou que estavam em desemprego há mais tempo, cujo objetivo foi tentar se re-inserir no mercado através de formas associativas de produção. Este fenômeno passou a ser conhecido como “economia popular e solidária”. Esses empreendimentos resultam do esforço dos trabalhadores de reconquistar seus empregos, seja pela recolocação em funcionamento das empresas em que trabalhavam, seja pela criação de novas empresas.

## **2. Economia solidária**

---

<sup>2</sup> Podemos citar: Programa de Tecnologia Industrial Básica (TIBI), Programa Brasileiro de Design, Programa Brasileiro de Qualidade e outros.

<sup>3</sup> Programa Nacional de Qualificação do Trabalho (Planfor).

<sup>4</sup> Fonte: Pesquisa de Mercado e Empregos (IBGE) e Pesquisa Emprego-Desemprego (Fundação SEADE e DIEESE). Levantamentos mensais.

<sup>5</sup> Como atestam as pesquisas de “sobrevivência das pequenas empresas”, divulgadas anualmente pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa).

A falta de eficácia destas ações estimulou o surgimento da economia solidária que se destacou na década de noventa como alternativa a desestruturação do processo industrial brasileiro. Nesse cenário emergiu um conjunto de iniciativas próprias dos trabalhadores, de fábricas falidas ou que estavam em desemprego há mais tempo, cujo objetivo foi tentar se re-inserir no mercado através de formas associativas de produção. Este fenômeno passou a ser conhecido como “economia popular e solidária”. Esses empreendimentos resultaram do esforço dos trabalhadores em reconquistar seus empregos, seja pela reativação das empresas em que trabalhavam, seja pela criação de novas empresas.

O termo economia solidária ainda não está definido, existem muitas interpretações do que seja e quais os seus limites, Utilizaremos a definição utilizada pelos próprios atores desses empreendimentos apresentada em Cruz (2002) que define economia solidária como “toda iniciativa econômica que incorpora trabalhadores(as) associados(as) em torno dos seguintes objetivos/características: (1) caráter coletivo das experiências (não são portanto, formas de produção e consumo individuais, típicas da “economia informal” em seu sentido estrito), (2) generalização de relações de trabalho não assalariadas, (3) exercício do controle coletivo do empreendimento (de suas informações, fluxos, rendimentos etc.), e (4) “inserção cidadã” das iniciativas: respeito ao consumidor e ao meio ambiente, participação ativa na comunidade em que está inserida, articulação política com as outras iniciativas de economia solidária, denúncia de mecanismos antiéticos de mercado etc.” .

O crescimento deste movimento, também desencadeou o surgimento de várias associações de empresas originárias da massa falida e cooperativas dos diversos setores, que se organizaram para oferecer as empresas filiadas suporte técnico na gestão destes empreendimentos. Podemos citar a Anteag, a Organização das Cooperativas do Brasil conta – entre autogestionárias e não-autogestionárias<sup>6</sup> – 5.903 cooperativas, com um universo de quase 5 milhões de cooperados. A Unisol – União e Solidariedade, é uma organização vinculada ao Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, que congrega cerca quinze cooperativas industriais geradas pelo fechamento de fábricas da região. A Central de Cooperativas Populares do Rio Grande do Sul, em que a autogestão é regra para participação, reúne 134 dessas empresas, a rede de incubadora tecnológica de cooperativas populares composta por 14 universidades em todo o país e outras iniciativas.

Diante desse crescimento expressivo, também governos estaduais e municipais criaram programas de apoio à economia solidária como estímulo à formação de cooperativas autogestionárias ou de apoio a empresas “reconstruídas” (cuja massa falida foi incorporada coletivamente pelos trabalhadores). É o caso do Programa de Economia Popular e Solidária do Governo do Rio Grande do Sul (com um orçamento de R\$ 2 milhões, responsável pelo apoio a 120 cooperativas e empresas autogestionárias), o Programa Oportunidade Solidária do Município de São Paulo (que destinou R\$ 1,5 milhão para o treinamento e apoio a quase 5.000 trabalhadores), o Programa Nacional de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas

---

\_\_\_\_\_

Populares da FINEP (R\$ 1,8 milhão entre 1999 e 2000)<sup>7</sup>, o Programa de Economia Solidária da Prefeitura de Campinas (R\$ 2 milhões orçados para 2003).

Porém, o que chama a atenção em relação ao aporte desses recursos – seja para a inovação tecnológica, seja para o combate ao desemprego e para a economia solidária – é que, isoladamente, (1) eles não atingem seus objetivos, (2) não se articulam, (3) todos pretendem resolver o mesmo problema: crescimento econômico e geração de emprego e renda. Por um lado, os programas de economia solidária não levam em consideração os problemas de competitividade de mercado a partir da inovação tecnológica, condenando os empreendimentos à exclusão do mercado; os programas de inovação tecnológica não levam em consideração as repercussões sociais desta reestruturação sobre o nível de emprego e de distribuição de renda.

Enquanto se estuda no Brasil sobre inovação tecnológica, de um lado, e sobre economia solidária, de outro, não se vê pesquisas sobre experiências concretas de geração de emprego a partir da inovação tecnológica aliada à autogestão. Este tipo de estudo e proposta concretas de implantação de “*adequação sócio-técnica*” nas plantas destas empresas pode ser o caminho para tornar os empreendimentos autogestionários mais competitivos no mercado.

#### **4 A inovação em empresas autogestionárias**

Como é possível falar em inovação tecnológica dentro de empresas que já nascem sucateadas? Que tem sua gênese em massas falidas, que passam a ter como proprietários pessoas que não detêm grande patrimônio, e normalmente têm um grau reduzido escolaridade, sem mencionar a qualidade do maquinário que geralmente é muito defasado, além da falta de patrimônio para fazer investimentos, nem pagar as dívidas trabalhistas que ela herda. Os trabalhadores que assumem a empresa só possuem conhecimento técnico de produção muitas vezes através do *learn-by-doing*, ou até de algumas noções de gerência, mas existe uma carência em conhecimentos técnicos de planejamento estratégico, questões mercadológicas, que vão se transformar em grandes desafios, visto que a maioria dos trabalhadores que assume a massa falida não pertencem aos escalões de decisão da empresa, poucos são os que já assumiram cargos de gerência ou diretoria. Entretanto, diante de tantos fatores impeditivos ao sucesso dos empreendimentos existem fatores como, a possibilidade de estar trabalhando em um negócio seu, a transparência da gestão, a menor possibilidade de fraudes e desvios de recursos, o uso mais cuidadoso dos equipamentos e dos insumos, fora à vontade e a garra de vencer nesse novo mundo tão distante anteriormente.

A união das empresas para a formação de associações como a Anteag, vem tentando resolver estes “*gaps*” existentes, buscando levar as empresas os conhecimentos técnicos de gestão, tecnologia e mercado que elas não possuem. Entretanto estas associações também

---

não conseguem responder de maneira integral a carência destas empresas seja nas esferas da gestão, produto ou processo. Elas têm desenvolvido um importante trabalho na transformação do trabalhador, no processo educacional, ou seja na mudança de postura do trabalhador diante da sua nova situação “ patrão” e dos seus novos desafios.

Contudo, as empresas autogestionárias como qualquer outra empresa precisam estar atentas aos cenários externos, aos concorrentes, sempre buscando manter a fidelidade dos clientes e a conquista de novos clientes através de produtos diferenciados, com qualidade e preços competitivos. Por outro lado, também precisam estar melhorando continuamente o processo produtivo, visando aumento da produtividade, uso racional da matéria prima evitando desperdícios com o objetivo de diminuir o custo do produto e aumentar a competitividade no mercado. O que isto tem de diferente das empresas “tradicionalis”? A princípio nada se olharmos rapidamente, mas se analisarmos cuidadosamente estes empreendimentos buscam não impor o capital ao trabalho e sim o trabalho ao capital, ou seja, a diferença e o grande desafio está em desenvolver processos próprios de produção que não reproduzam o controle hierárquico e a exploração do trabalhador como o fordismo e o toyotismo fazem.

Os trabalhos da Lorena Holzmann<sup>8</sup> e do Nilson Tadashi Oda<sup>9</sup> relatam o dia a dia de empresas auogestionárias e é possível verificar através destes, as reais mudanças ocorrida em uma empresa onde seus trabalhadores assumem a gestão. Holzmann (2001) relata a experiência de trabalho e de gestão de 2 cooperativas industriais (Coomec e Coofund)<sup>10</sup>, organizadas pelos empregados da metalúrgica Wallig (fabricante de fogões-linha branca), de Porto Alegre, após sua falência, depois de 70 anos de funcionamento. Já o Oda (2001) analisa a trajetória de 4 cooperativas (Cooperlafe, Coopertratt, Cooperfor, Coopercon<sup>11</sup>) originárias da empresa Conforja (empresa de forjaria- setor metalúrgico) localizada no ABC Paulista.

Os dois trabalhos apontam as dificuldades e conquistas dos trabalhadores diante do desafio de se tornarem patrões da noite para o dia. É ponto comum entre os casos, mudanças na gestão, que vai desde do início da horizontalização do organograma, implantação de espaço democrático de decisão- assembleia, mudanças nos direitos trabalhistas - CLT e na remuneração, transparência na gestão. Na esfera produto e processo poucas mudanças significativas foram realizadas no início dos empreendimentos, devido a vários aspectos, dentre eles cabe citar a dependência do cooperado ao antigo modelo de produção, a falta de capacitação técnica /educacional,etc. Entretanto na medida que o processo de autogestão passou a ser incorporado pelos trabalhadores algumas mudanças foram realizadas possibilitando ganho de produtividade. Algumas destas cooperativas tiveram mais sucesso que as outras. Ficou claro no trabalho dos autores que quanto mais a autogestão é implantada e os trabalhadores participam de todo o processo, maior as chances do empreendimento obter sucesso.

---

*“ Apenas a continuidade do processo de produção destas empresas transformadas em cooperativas não se apresenta como garantia à manutenção de trabalho e renda para seus sócios-trabalhadores. A certeza de trabalho e renda depende da capacidade das cooperativas em obter recursos financeiros para se capitalizarem, da necessidade delas adquirirem competência que lhes permitam sobreviver ao longo dos tempos. Vale dizer, a sua sobrevivência depende da redução de custos, melhoria da qualidade do produto e do processo de produção, redução dos prazos de entrega dos produtos e serviços, bem como de ações integradas que viabilizem a formação de uma rede solidária de produção e distribuição.” Oda 2001,pg 15.*

Se observarmos separadamente as esferas da gestão, produto/ processo dessas cooperativas poderemos notar algumas mudanças que apontam um novo modo de gestão.

#### □ **Esfera da Gestão**

##### ○ **Organograma**

Na Cooperlafe o organograma é composto 4 níveis hierárquicos (assembleia dos cooperados, um conselho administrativo, uma coordenação geral de produção, uma coordenação administrativa e uma coordenação de qualidade) e um órgão de *staff* (conselho fiscal). Todos os membros do conselho de administração (presidente, tesoureiro, secretário e 6 conselheiro) são eleitos pelo voto direto dos sócios-trabalhadores e cumprem mandato de 2 anos. Os coordenadores gerais cumprem o papel de articular os processos produtivos e de trabalho, e de supervisão dos demais sócios-trabalhadores, além de atividades ligadas diretamente à produção clientes e fornecedores. Geralmente o coordenador é um sócio-trabalhador que possui maior qualificação técnica e é reconhecido pelo coletivo da cooperativa por isso.

Esta é a primeira grande mudança, agora o trabalhador em assembleia de maneira conjunta, aprende a decidir o futuro do seu negócio. Através desse exercício de poder ele vai se envolvendo mais com a empresa, saindo do processo de apatia, aprendendo a pensar em coisas que anteriormente só diziam respeito aos patrões. Esse é um processo longo, pois precisa haver um resgate da autoestima, antes eles não eram ninguém importante, nunca aprenderam a colocar suas idéias e agora já vão dizendo o que pensam e decidindo.... esse novo pensar precisa ser exercitado e conquistado dia a dia.

Geralmente o maior número de trabalhadores que assumem a massa falida trabalhava anteriormente com o processo produtivo. No exemplo da ex-Conforja 6,24% eram da área administrativa, 16,26 das áreas de engenharia, ferramentaria e manutenção e 57% da área de produção. Esse fato obriga aos trabalhadores desempenharem outras funções que não faziam parte do seu dia a dia anteriormente. Assim emerge um problema de qualificação, pois às vezes um trabalhador que nunca trabalhou com vendas precisa desempenhar esta função, porque a pessoa responsável por isso anteriormente não ficou na cooperativa.

- **Direitos trabalhistas**

Os trabalhadores de empresas autogestionárias por serem donos do negócio perdem os direitos trabalhistas (13º terceiro, fundo de garantia, férias), pois não são mais trabalhadores regidos pela CLT. No início das atividades de uma cooperativa, oriundas de massa falida as dívidas são grandes e por isso torna-se inviável fazer provisionamento para os fundos de 13ª retirada, férias e FGTS. Entretanto essa atitude é uma decisão do coletivo da cooperativa. Normalmente, à medida que a cooperativa vai quitando as dívidas herdadas os fundos são implantados, visando oferecer aos cooperados os direitos trabalhistas. Este é um assunto muito delicado, que gera muitos conflitos, porque a maioria dos trabalhadores permanece na cooperativa, não por entender o que este novo modelo de empreendimento significa, a nova oportunidade que está construindo junto com seus companheiros de trabalho e sim para não perder o “emprego”.

A jornada de trabalho é outro símbolo da imposição do capital sobre o trabalho, que gera bastante polemica em assembléia como será implantada na cooperativa. Em algumas empresas autogestionárias como por exemplo a ex-Conforja a jornada de 210h mensais e foi mantida, junto com o relógio de ponto, entretanto existia flexibilidade para a reposição de atrasos. Já na Coomec o cartão de ponto foi abolido e cada coordenador de área passou a registrar a assiduidade e pontualidade dos cooperados. A jornada semanal passou para 45 horas, três a menos que a jornada máxima legal vigente na época. Existia uma flexibilidade nos horários de entrada e saída, assim o cooperado poderia compensar no final do dia o atraso da entrada.(Holzmann 2001;pg43)

- **Mercado** (clientes /fornecedores)

O fato das empresas oriundas de massa falida já estarem inseridas no mercado e esse conhecer a qualidade do produto oferecido por elas, muitas vezes pode se apresentar como um gargalo, pois as relações com o mercado, geralmente estão desgastadas devido ao atraso do pagamento no caso dos fornecedores, ou o não cumprimento de prazos no caso dos clientes.

O volume da produção também é um outro problema, pois normalmente as empresas autogestionárias devido às dívidas assumidas e a falta de crédito não conseguem bons prazos com os fornecedores, e a redução do quadro de trabalhadores contribui para a queda na escala da produção.

Quando a empresa autogestionária produz um bem intermediário, as dificuldades de reconquista da confiança dos clientes, podem ser menores, pois geralmente o ferramental é de propriedade da empresa fornecedora (empresa autogestionária) e a empresa cliente não possui vários fornecedores da mesma peça, a produção dessa fica concentrada em um fornecedor, assim a empresa cliente depende daquele fornecedor para a produção da peça, como é o caso das empresas de metalurgia - ex-Conforja. Já quando a empresa produz bens de consumo e seus clientes são varejistas ou o público final a reconquista da credibilidade é mais lenta.

## □ Esferas de produto / processo

Segundo Tauile (2002) Os empreendimentos autogestionários encontram no trabalho coletivo a motivação e a utilizam como uma importante fonte de competitividade. A importância do trabalho em grupo, o comprometimento do trabalhador com o processo produtivo são reconhecidos e almejados nos modernos modelos de gestão. No fordismo a competitividade é obtida através da escala e uma crescente divisão do trabalho, visando separar o pensar do fazer. Já no chamado modelo japonês os padrões foram modificados e buscou-se recuperar a motivação e o comprometimento do trabalhador com o processo produtivo, pois o mercado exigia maior flexibilidade na produção, devido à redução dos lotes e a diversificação dos produtos em uma mesma linha de produção. A mudança do trabalhador para este novo padrão, nas empresas que implantaram esta nova forma de gestão, foi lenta e gradual. As mesmas ou maiores dificuldades enfrentam as empresas autogestionárias para adequar o trabalhador a autogestão. Com vários agravantes: não existe recurso para treinamentos, nem consultores, livros que auxiliem na implantação, somente as associações que oferecem algum tipo de apoio, mas insuficiente. Este novo método de gestão está sendo desenvolvido em tempo real sem subsídio do governo e pouquíssimo apoio concreto da academia, o que dificulta a tão necessária adequação sócio-técnica para que não se reproduza a hierarquização dos modelos existentes.

Essa argumentação se concretiza quando analisamos os trabalhos do Oda e da Holzmann, e constatamos a dificuldade na implantação deste novo tipo de gestão. Por exemplo: o arranjo produtivo na Cooperlafa se mantém, ainda existe uma pessoa que recebe o material, faz a inspeção, o responsável pelo controle da produção gera uma ordem de produção, definindo como o material deverá ser processado e depois do produto produzido passa por um inspetor de qualidade.

Também na Conforja o arranjo físico continua o mesmo sem mudanças significativas. O *processo herdado se caracteriza pela presença de equipamentos semi-automatizados, com método de organização de trabalho do tipo “racionalização” da tarefa e do cargo conforme técnicas proposta pela “administração científica”*. Não notou-se nenhuma mudança significativa na forma de organização da produção, a exemplo do *enriquecimento de cargos ou de” grupos semi-autônomo”*(Oda2001:94).

Uma grande dificuldade encontrada na mudança do paradigma de produção atual é a dependência dos trabalhadores por alguém que mande, controle. Esse papel é desempenhado na cooperativa pelos coordenadores<sup>12</sup> ou pelos líderes de cada unidade. A participação pro ativa dos trabalhadores, ainda é muito pouca para sugerirem mudanças nas esferas de processo e produto. Uma maneira de alterar este quadro, sugerida por um coordenador da Coopertratt foi *“desenvolver uma maior amizade e colaboração entre os cooperados, como meios para alcançar os objetivos de produção da cooperativa e eles se inserirem no escopo da participação sócio-técnica”*(Oda 2001:102).

---

\_\_\_\_\_



Outra alternativa encontrada pela Cooperfor foi à realização de reuniões semanais por setores, coordenadas pelo coordenador geral, onde os sócios-trabalhadores são motivados a falar sobre os problemas e dificuldades enfrentadas no desempenho das atividades do setor, cumprimento das metas e objetivos estabelecidos na reunião anterior; problemas de qualidade do produto, ou do processo de produção; atrasos nos programas de produção, etc...A partir do diagnóstico os sócios trabalhadores apresentam as alternativas para a solução dos problemas, em dois âmbitos: internamente, redistribuindo/re-dividindo tarefas ou responsabilidades e externamente estabelecendo responsáveis para o encaminhamento da solução junto ao setor/cooperativa envolvidos na solução do problema. Essas reuniões semanais têm pontos de convergência e divergência das reuniões do CCQs (círculos de controle da qualidade) em alguns aspectos demonstrados na tabela abaixo.

<b>Tabela Comparativa</b>		
	<b>Modelo Flexível</b>	<b>Empresa Autogestionária</b>
Grau de controle dos participantes	<i>Os círculos são praticamente elementos de consulta. Não tem poder de implantar soluções e nem participam das discussões sobre tomada de decisão a respeito da sugestão. Internamente ao funcionamento do círculo, procura-se um consenso. Porém deve ser ressaltado que a procura do consenso não invalida a estrutura informal do poder; a opinião dos líderes e/ou detentores de poder tende a prevalecer.</i>	<i>Vai além da simples consulta; os setores têm poder para implantar as sugestões (ou ao menos, encaminhar as sugestões para a decisão do coletivo) e não foi cultivado a idéia que prevaleça a opinião do coordenador da reunião.</i>
Escopo da decisão	<i>É limitado pois os círculos não decidem e se refere praticamente a melhorias no processo de trabalho. Prêmios, salários, cargos não são discutidos, e muito menos políticas de investimentos ou estratégia da empresa.</i>	<i>Os cooperados podem influenciar tanto nas questões relativas ao trabalho e à produção, quanto nas questões mais estratégicas da cooperativa</i>
Forma de atuação	<i>O CCQ atua em nível de local de trabalho, num nível organizacional baixo. Não há nenhuma influência direta em nível de diretoria ou 'holding'.</i>	<i>Os cooperados podem influenciar nas decisões do conselho de administração.</i>

Fonte: Tabela construída a partir da experiência da Cooperfor (Oda 2001: 104) e Salerno (1985:181).

Ainda é complicado definir qual o modelo de produção que as empresas autogestionárias adotam. Depende do modelo anterior de produção, do setor que a empresa está inserida, da intensidade tecnológica etc... Independente do modelo de gestão (fordista ou toytista), a princípio ele será o mesmo da empresa que deu origem ao empreendimento autogestionário, é provável que sofra pequenas alterações, não no processo produtivo em si, mas no modo de gerir a produção.

Dagnino (2002) alerta para a reprodução dos modelos de produção e a necessidade de criação de uma alternativa que quebrasse esse paradigma. Ele aponta uma alternativa através da adequação sócio-técnica<sup>13</sup> como o caminho para os empreendimentos autogestionários. Entretanto atualmente o que é possível observar, que a grande mudança ocorre na tecnologia de gestão, que é alterada no momento em que a empresa se titula

autogestionária. O fluxo do processo produtivo ainda não sofre grandes transformações no modelo de transformar insumo em produto.

Na busca desta tecnologia apropriada aos empreendimentos autogestionados existem posturas que sinalizam para alternativas competitivas, como a importância dada à preservação com o meio ambiente, a substituição de insumos não renováveis por renováveis, o desenvolvimento de tecnologias alternativas como células solares, consumo racional da água e tratamento desta para a reutilização, a busca da tecnologia limpa, que agrida o mínimo possível o meio ambiente. Entretanto, isso não tem nada de novo, já existem todas estas tecnologias, a questão é transformar estas iniciativas em tecnologias viáveis de serem utilizadas ou seja com preços que possam ser adquiridas pelas empresas, e que elas sejam tão produtivas como as “tradicionalistas”. Algumas universidades já fazem parcerias com cooperativas para implantar as tecnologias desenvolvidas por eles, como é o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco que em parceria com a cooperativa de Catend (uma usina) desenvolveram estudos sobre o melhoramento do plantio da cana, colheita e mudas, como também desenvolvem pesquisa de melhoramento no plantio de mogno, café e palmito além do cultivo da piscicultura. Através dessas parcerias a possibilidade de transformar empreendimento autogestionário em negócios competitivos é mais concreta.

## **5. Conclusão**

Atualmente não é possível ter uma opinião fechada sobre o assunto, pouco é escrito e discutido sobre o papel da inovação tecnológica em empreendimentos autogestionários e muito menos sobre a adequação desta inovação à autogestão.

Segundo Tauile (2001) a autogestão não é uma ideia nova, mas pode ser vista como uma radicalização do processo de devolver ao trabalhador parte daquilo que o capitalismo lhe foi tomado ao longo dos séculos, que é a união do pensar e do fazer. Nos empreendimentos autogestionários é possível identificar inovação no modo de gerir a empresa, seria um passo a frente do toyotismo no que tange uma maior autonomia do trabalhador e uma tentativa de unir o pensar do agir. Já no processo produtivo muitos dos empreendimentos autogestionários ainda utilizam o modelo fordista ou um híbrido entre o fordismo e o Toyotismo visto que a autogestão busca devolver ao trabalhador uma maior autonomia. Entretanto, isto é um processo lento, pois os trabalhadores precisam primeiramente incorporar a sua nova posição de sócios trabalhadores, se qualificarem para exercerem melhor suas atividades e poderem estar propondo melhorias contínuas no processo produtivo.

O coordenador geral da Coopertratt afirma que a maior contribuição técnica no processo produtivo e na gestão dos cooperados só ocorrerá mediante a participação deles em cursos técnicos e cursos sobre cooperativismos, pois assim se tornarão mais independentes tecnicamente e conscientes da sua nova posição diante da cooperativa e entenderem a importância de pensar o negócio estrategicamente a curto, médio e longo prazo.

A capacitação dos cooperados é fundamental, mas a participação das universidades e entidades de fomento também. A parceria com pesquisadores que estivessem interessados em transformar suas pesquisas em possibilidades sócio-técnica, buscando a introdução de uma tecnologia nova ou acessível a estas empresas visando à competitividade destas empresas no mercado. Isso abriria um novo campo de trabalho para as universidades e a real possibilidade desses empreendimentos cumprirem o que se propõe, recolocação dos trabalhadores no mercado e uma qualidade de vida digna.

## Notas

<sup>1</sup> Fonte: Boletim Anteag, março/2001.

2 Podemos citar: Programa de Tecnologia Industrial Básica (TIBI), Programa Brasileiro de Design, Programa Brasileiro de Qualidade e outros.

3 Programa Nacional de Qualificação do Trabalho (Planfor).

4 Fonte: Pesquisa de Mercado e Empregos (IBGE) e Pesquisa Emprego-Desemprego (Fundação SEADE e DIEESE). Levantamentos mensais.

5 Como atestam as pesquisas de “sobrevivência das pequenas empresas”, divulgadas anualmente pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa).

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

7 Pesquisa “Incubadoras 2001”. Fundação Unitrabalho: 2002.

8 Operário sem patrão – gestão cooperativa e dilemas da democracia-2001

9 Dissertação de mestrado – Gestão e trabalho em cooperativas de produção: Dilemas e Alternativas à participação - 2001

10 Coomec- Cooperativa industrial mecânica dos trabalhadores na Wallig Sul Ltda e a Coofund- Cooperativa industrial de fundidos dos trabalhadores na Wallig Sul Ltda.

11 As cooperativas constituídas a partir da Conforja passaram atuar nas seguintes atividades: Cooperlafé – cooperativa industrial de trabalhadores de laminado de anéis e forjados. Coopercon- cooperativa industrial de trabalhadores em conexões tubulares (produz curvas de raios longo, curto e extra longo, têm reduções concêntricas e excêntricas, niples e tubos especiais). Cooperfor – cooperativa industrial de trabalhadores em forjaria (produzem discos e bolachas forjadas, peças forjadas em bruto, anéis e fanges de até 12 polegadas de diâmetro, e peças forjadas para as empresas de autopeças)

12 Os líderes, são subordinados aos coordenadores, em geral trabalhadores com maiores conhecimentos sobre o processo produtivo e de trabalho, bem como das máquinas e equipamentos. Essa atribuição é assumida de maneira informal, pelo reconhecimento tácito dos demais trabalhadores ou formalmente por indicação do coordenador da cooperativa ou conselho de administração.

13 “adequação sócio-técnica, como um processo que busca adequar a tecnologia convencional (inclusive conceber alternativas) adotando critérios suplementares aos técnico-econômicos e aplicando-os a processos de produção e circulação de mercadorias visando a otimizar suas implicações”

## **Bibliografia**

- ANTEAG. **Autogestão – Construindo uma Nova Cultura nas Relações de Trabalho**. São Paulo: Anteag, 2000.
- BARCELLOS, Ana Paula. **Economia Popular e Solidária: Uma alternativa à crise do mercado de trabalho brasileiro nos anos 90**. Florianópolis 2000, Internet [www.ecosol.org.br/textos](http://www.ecosol.org.br/textos).
- BENAVIDES-PUERTO, Henry, **Relação e ingerência do desenho industrial no Processo de inovação tecnológica no contexto Brasileiro: O papel dos designers industriais nos institutos de pesquisa aplicada**. São Paulo, 1997 dissertação de mestrado em Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo - FAUUSP.
- BOAVENTURA de S. Santos. **Produzir para Viver – Os caminhos da produção não capitalista** – Rio de Janeiro, editora Civilização Brasileira, 2002.
- CRUZ, Antônio. **Uma contribuição Crítica às Políticas Públicas de Apoio à Economia Solidária**. Campinas, 2002. Internet [www.ecosol.org.br/textos](http://www.ecosol.org.br/textos).
- DAGNINO, Renato **Em direção a uma Estratégia para a redução da pobreza: a Economia Solidária e a Adequação Sócio-técnica**, Campinas, impresso (não publicado) 2002.
- GAIGER, L. I.; BESSON, M.; LARA, F. e SOMMER, I. **A Economia Solidária no RS: viabilidade e perspectivas**. Cadernos CEDOPE – Série Movimentos Sociais e Cultura, n.º 15. São Leopoldo: Unisinos, 1999.
- HUMPHREY, J. - **A gestão de mão-de-obra e os sistemas de produção no terceiro mundo**. Estudos Avançados 8(21), São Paulo, 1994.
- HOLZMANN, Lorena – **Operários Sem Patrão: Gestão cooperativa e dilemas da administração**. São Carlos:editora da UFSCAR, 2001.
- LEITE, M. P. - **Reestruturação produtiva: novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra**. Projeto CESIT/MTE, DECISAE/FE/UNICAMP, Campinas, 1994.
- LIMA Jacob Carlos. **As artimanhas da Flexibilização:otrabalho terceirizado em cooperativas de produção**. São Paulo:Terceira Margem, 2002.
- LISBOA, Armando de Melo. **Desordem do trabalho, economia popular e exclusão social. Algumas considerações**. Internet [www.ecosol.org.br/textos](http://www.ecosol.org.br/textos).
- ODA, Nilson Tadashi. **Gestão e trabalho em cooperativas de produção: Dilemas e Alternativas à participação**. Dissertação de mestrado da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo-USP, São Paulo abril/2001.
- POSSAS, Mario Luiz, **Competitividade: Fatores sistêmicos e política Industrial-implicações para o Brasil**. Estratégias Empresariais na indústria brasileira:discutindo mudanças: Antonio Barros de Castro; Mario Luiz Possas e Adriano Proença (organizadores). Editora Forense Universitária
- SALERNO, M. S. – **Produção, trabalho e participação: CCQe Kanban numa nova imigração japonesa**:Fleury, M.T.Fischer,R.M. (cood). Processo e ralações de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985.

- SINGER, Paul. **Economia Solidária: geração de renda e alternativa ao neoliberalismo.**  
In: Proposta – Revista Trimestral de Debates. São Paulo: FASE, 1997.
- SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego – Diagnóstico e Alternativas.** São Paulo:  
Contexto, 1998.
- SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo (organizadores). **A Economia Solidária no  
Brasil – A Autogestão como Resposta ao Desemprego.** SP: Contexto, 2000.
- SINGER, Paul e SOUZA. **Introdução à Economia Solidária** 1ª. edição São Paulo Editora  
Fundação Perseu Abramo, 2002.
- TAUILE, José Ricardo; Debaco Eduardo Scotti. **Autogestão no Brasil: A viabilidade  
econômica de Empresas geridas por trabalhadores.** Internet  
[www.ecosol.org.br/Textos](http://www.ecosol.org.br/Textos) em 10/08/02.