



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS
POPULARES: OS DESAFIOS DA PRÁTICA**

Airton Cardoso Cançado

Salvador
2004

Airton Cardoso Cançado

**AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS POPULARES:
OS DESAFIOS DA PRÁTICA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Suzana Moura

Salvador
2004

Dedico este trabalho a
minha avó Geny Cardoso (*in memoriam*)

Agradecimentos

A Deus.

A minha Mãe, Família e Namorada, pelo apoio irrestrito.

A Suzana, pela compreensão, orientação e paciência.

Ao CNPq, pela bolsa.

Ao 1,39 pelos ótimos momentos e orientações.

Aos Amigos novos e antigos, por tudo.

À COOPERTUR e ao PANGEA, pela possibilidade de realizar o trabalho.

À EAUFBA, Funcionários e Professores, pela oportunidade.

Se me esqueci de Alguém, desculpas, mas, ainda em tempo... Obrigado.

“Precisamos acreditar mais em
nós mesmos.”

“Apesar das dificuldades o grupo está
evoluindo, espero e acredito que
todos nós vamos alcançar nossos
objetivos e compartilhar nosso
sucesso juntos.”

*Frases retiradas dos questionários respondidos
pelos cooperados da COOPERTUR*

RESUMO

Este trabalho trata da temática autogestão em cooperativas populares. O objetivo é identificar e discutir os desafios à autogestão em cooperativas populares. Partimos da premissa de que a heterogestão (gestão hierarquizada de diferentes ou desiguais) é o modo hegemônico de organização do trabalho na sociedade capitalista, desta maneira a autogestão seria uma *novidade* e por isso apresentaria desafios na sua efetivação. Entende-se autogestão como a não separação entre trabalho manual e intelectual, em que a posse dos meios de produção é coletiva e caracterizada como um processo em construção na organização. O objeto de pesquisa foi a Cooperativa Juvenil de Serviços Turísticos de São Bartolomeu – COOPERTUR, incubada pelo PANGEA – Centro de Estudos Sócio-ambientais e localizada no Subúrbio Ferroviário de Salvador. Foram utilizados os níveis de consciência de Paulo Freire para tentar identificar o grau de maturidade do grupo e os níveis de participação de Bordenave para perceber a atuação da diretoria e a transparência nas informações na cooperativa. Constatou-se, na pesquisa que a autogestão só se torna viável quando os cooperados se percebem no nível de consciência crítica (Paulo Freire), que pode ser caracterizado pela capacidade do indivíduo de se afastar da sua realidade objetiva e problematizá-la. No caso da COOPERTUR, foi identificada a situação a que se denominou autogestão funcional, caracterizada por cooperados em diferentes níveis de consciência, em que mesmo com os instrumentos de participação disponíveis, um grupo de cooperados opta por não participar, delegando aos demais as tomadas de decisão. A autogestão funcional seria, então, uma fase pela qual a organização passa para chegar à autogestão plena (estado ótimo). A autogestão funcional é um ponto de inflexão na trajetória da organização rumo à autogestão, e a cooperativa pode, a partir deste momento, evoluir ou retroceder (ou, ainda, deixar de existir) na construção da autogestão, dependendo dos desdobramentos desta fase, intimamente ligada ao nível de consciência dos cooperados. Quanto à atuação da diretoria, percebeu-se que a “inércia participativa” de um grupo de cooperados faz com que a cooperativa possa ser classificada no nível de participação denominado “consulta obrigatória”. Outro problema identificado na cooperativa está relacionado ao processo de comunicação, sendo identificados problemas para que a informação possa chegar até aos cooperados.

Palavras-chave: cooperativismo, cooperativa popular, autogestão, autogestão funcional.

ABSTRACT

The main objective of this study is to identify and discuss the challenges of *cooperativas populares* in their journey towards collective self-administration. Collective self-administration involves the non-separation between intellectual and manual labor, in which physical capital is owned by all members. Moreover, collective self-administration is understood as a building and rebuilding process at the *cooperativa*. The study is based on the premise that hierarchical administration is the current paradigm determining the organization of work in capitalist societies. Thus, collective self-administration, as a new and different way to organize work, presents natural challenges to its implementation. The data for this research was obtained through the *Cooperativa Juvenil de Serviços Turísticos de São Bartolomeu* (COOPERTUR), which was incubated by the *Centro de Estudos Sócio-ambientais* (PANGEA) and is located in the *Subúrbio Ferroviário* in the city of Salvador, Brazil. The theoretical framework of this study is based on the “conscience levels” of Paulo Freire, in order to identify the level of maturity of *cooperativa* members, and on the “participation levels” of Bordenave, in order to describe the functioning of the *cooperativa’s* board and information transparency at the organization. The results indicate that collective self-administration is viable only when *cooperativa* members are in the critical conscience level (Paulo Freire), which is characterized by the ability of the individuals to take a step back from their objective social reality and further problematize it. In the case of COOPERTUR, the *cooperativa* was characterized by functional collective self-administration, a situation in which *cooperativa* members are in different conscience levels. So, for instance, even under the circumstance where *cooperativa* members have equal channels of participation available, a group of *cooperativa* members chooses not to participate, and decision-making is delegated to others. Therefore, functional collective self-administration is a phase that the *cooperativa* goes through to reach optimal collective self-administration. Functional collective self-administration is an inflexion point in the organization’s journey towards collective self-administration. From this inflexion point, the *cooperativa* can go forward or it can go backwards, or even disappear, in the construction of collective self-administration. In terms of the *cooperativa’s* board, it is perceived that the “participative inertia” of a group of *cooperativa* members makes the *cooperativa* have a level of participation denominated “compulsory consultation.” Also, it is identified in the *cooperativa* a problem related to communication within the institution, as there are many problems for information to reach its members.

Key words: cooperativism, *cooperativa popular*, collective self-administration, functional collective self-administration.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 – O COOPERATIVISMO DESDE OS PIONEIROS DE ROCHDALE AO COOPERATIVISMO POPULAR: A PROBLEMATIZAÇÃO DE UM MOVIMENTO EMANCIPATÓRIO	29
1.1 ORIGENS DO COOPERATIVISMO: RESPOSTA AOS DESMANDOS DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	29
1.2 AUTOGESTÃO, TRABALHO ASSALARIADO E PARTICIPAÇÃO NOS EXCEDENTES: A FUNDAÇÃO E OS CAMINHOS DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL	31
1.3 COOPERATIVISMO: PRINCÍPIOS, DEFINIÇÕES E DIFERENÇAS DAS DEMAIS SOCIEDADES MERCANTIS	34
1.4 COOPERATIVISMO POPULAR: CARACTERÍSTICAS E DELIMITAÇÕES DE UM CONCEITO EM FORMAÇÃO	42
CAPÍTULO 2 – AUTOGESTÃO: CONCEITO, EXPERIÊNCIAS E COOPERATIVISMO POPULAR	45
2.1 A AUTOGESTÃO E A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO	45
2.2 É POSSÍVEL SER AUTOGESTIONÁRIO NA SOCIEDADE CAPITALISTA? ALGUMAS EXPERIÊNCIAS AUTOGESTIONÁRIAS	51
2.2.1 A Comuna de Paris: operários às armas	52
2.2.2 Kibutz: cooperativismo integral	52
2.2.3 Revolução Russa: socialismo real e autogestão	54
2.2.4 Iugoslávia: autogestão e socialismo de mercado	54
2.2.5 ANTEAG: autogestão como resposta ao desemprego	55
2.2.6 Considerações sobre as experiências autogestionárias	57
2.3. AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS POPULARES: EDUCAÇÃO PARA A SUPERAÇÃO DA HETEROGESTÃO	58
CAPÍTULO 3 – CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS POPULARES: NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA E NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO	60
3.1. PAULO FREIRE: A CONSCIÊNCIA CRÍTICA COMO CONDIÇÃO DE LIBERTAÇÃO CULTURAL	60
3.2. DA HETEROGESTÃO À AUTOGESTÃO: O CONTÍNUO DOS NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO PROPOSTOS POR BORDENAVE	64

CAPÍTULO 4 – AUTOGESTÃO NA COOPERATIVA JUVENIL DE SERVIÇOS TURÍSTICOS DE SÃO BARTOLOMEU – COOPERTUR: POSSIBILIDADES E DESAFIOS	70
4.1. DE JOVEM CIDADÃO DO PARQUE A COOPERADO: A TRAJETÓRIA DO GRUPO DA COOPERTUR	70
4.1.1. O Subúrbio Ferroviário e o Parque São Bartolomeu: analisando o entorno da cooperativa	71
4.1.2. Jovem Cidadão do Parque: cidadania como fator de preservação ambiental e geração de trabalho e renda	72
4.2. PROCEDIMENTOS ADOTADOS	77
4.3. RESULTADOS	80
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
APÊNDICES	117
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL	117
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	118
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO	119
ANEXO – ESTATUTO E REGIMENTO INTERNO DA COOPERTUR	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia de análise das informações coletadas	25
Figura 2 – Relação entre Autogestão, “níveis de consciência” de Paulo Freire e “grau de maturidade do grupo”	64
Figura 3 – Os “níveis de participação” da heterogestão à autogestão	66
Figura 4 – Mapa de Salvador	70
Figura 5 – Logomarca da COOPERTUR	77
Figura 6 – Respostas às questões 3, 4, 16, 20 e 21 do questionário	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução dos Princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional	35
Quadro 2 – Resumo da discussão no 1º Grupo Focal – Eixo: Grau de Maturidade do Grupo	81
Quadro 3 – Resumo da discussão no 1º Grupo Focal – Eixo: Atuação da Diretoria e Influência da Incubação	81
Quadro 4 – Resumo da discussão no 1º Grupo Focal – Eixo: Transparência	82
Quadro 5 – Resumo da discussão no 2º Grupo Focal – Eixo: Grau de Maturidade do Grupo	85
Quadro 6 – Resumo da discussão no 2º Grupo Focal – Eixo: Atuação da Diretoria e Influência da Incubação	86
Quadro 7 – Resumo da discussão no 2º Grupo Focal – Eixo: Transparência	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quem organiza o trabalho e quem toma decisões na Cooperativa segundo os cooperados	93
Tabela 2 – Relação entre o Conselho de Administração – CA e os cooperados no processo de tomada de decisão na COOPERTUR	95
Tabela 3 – Opinião dos cooperados da COOPERTUR sobre o desempenho do Conselho de Administração e Conselho Fiscal	97
Tabela 4 – O processo de informação na COOPERTUR segundo os associados	99
Tabela 5 – Qualidade e temporalidade das informações na COOPERTUR	100

INTRODUÇÃO

Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito da pesquisa: “A Gestão de Empreendimentos Solidários: em busca de novos referenciais teóricos”, vinculada ao Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais – NEPOL e ao Programa de Desenvolvimento da Gestão Social – PDGS, realizada no Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – NPGA/EAUFBA, com o apoio do CNPq.

Neste trabalho tratamos dos desafios à autogestão em empreendimentos solidários, especificamente em cooperativas populares. Considera-se que tal tema merece ser estudado pela dimensão que estes empreendimentos vêm tomando no País, e, ainda, pela questão da emergência da autogestão como novo-velho¹ modo de organizar a produção.

A literatura a que tivemos acesso trata a autogestão como uma das condicionantes de autenticidade, tanto da economia solidária como um todo, como do cooperativismo popular como uma forma de sua expressão. Entre os autores, podemos citar os trabalhos de Singer, França Filho, Moura et al., Arruda, Bocayuva, Gaiger, Justino, Mandel, Motta, Nakano, Oliveira, Schneider e Veiga e Fonseca. Porém não encontramos estudos que tratassem de maneira direta da autogestão na sua construção, ou seja, no caminho de sua consolidação na organização, entendendo-se a autogestão como um processo contínuo em desenvolvimento nas cooperativas populares, uma vez que a heterogestão é o modo hegemônico. Existe, então, uma lacuna na literatura no que diz respeito aos desafios do caminho de consolidação do processo autogestionário nestas organizações.

A discussão deste trabalho surge em um contexto de emergência do tema da economia solidária no Brasil, associado intimamente com as mudanças no mundo do trabalho (desemprego, flexibilização da legislação trabalhista, economia informal). A partir da década de 80 do século passado, o tema da economia solidária aflora no País e toma impulso na segunda metade da década seguinte, diretamente associado à luta contra o desemprego em massa, agravado com a abertura às importações (SINGER, 2003c). Este renascimento está ligado a um contexto de aprofundamento da exclusão social (FRANÇA FILHO, 2002).

¹ A idéia da autogestão, como veremos neste trabalho, não é nova. Proudhon, no século XIX, já tratava da questão, mesmo sem nunca ter usado esta denominação (MOTTA, 1981). Ver, também, Mandel (1977). Porém a autogestão pode ser caracterizada como novidade na medida em que a heterogestão (gestão hierarquizada, de diferentes ou desiguais) é o modo hegemônico de organização do trabalho na sociedade capitalista.

A organização de populações excluídas em bases associativo-solidárias pode ser entendida também como uma reação deste extrato da população e da própria sociedade civil organizada contra o aumento desta situação de desemprego. Diversas pesquisas realizadas pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos - DIEESE², a partir de 1998, nos mostram que esta situação vem-se agravando no tempo.

Existem também outras concepções de economia solidária, alguns autores, Marcos Arruda (1996) por exemplo, a entendem como um “outro modo de vida”, em que os valores percebidos vão muito além da competição característica da sociedade capitalista. Outra vertente entende o movimento da economia solidária como uma alternativa ao modo de produção vigente. Este grupo, do qual faz parte Paul Singer (2002), acredita ser possível que outras relações entre os seres humanos são possíveis, para além da divisão internacional do trabalho. Uma terceira abordagem caracteriza a economia solidária como uma alternativa aos setores populares, com a organização associativa dos trabalhadores sendo uma saída para “sobreviver ao neoliberalismo”. Esta última abordagem é mais evidente no País, e, entre os autores que abordam esta perspectiva, podemos citar Coraggio (2000) e Gaiger (2000).

Desta maneira, a economia solidária é um conceito ainda em construção (SINGER, 2002), porém existe consenso de que a autogestão é condição básica para que os empreendimentos possam ser caracterizados como de economia solidária. França Filho (2002), Justino (2002), Singer (2002), França Filho e Laville (2004), por exemplo, compartilham desta opinião. Parece-nos razoável, então, entender que, mesmo que não seja a única característica destes empreendimentos, a autogestão tem papel central na economia solidária.

No País, o governo federal já acena com políticas públicas relacionadas ao apoio e fomento a empreendimentos solidários como a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES³ e o Programa Primeiro Emprego⁴, que prevê a inserção de jovens no mercado de trabalho também através de empreendimentos solidários.

² De acordo com o DIEESE os índices de desemprego em maio de 2004, nas Regiões Metropolitanas pesquisadas, são: Belo Horizonte, 21,2%, Distrito Federal, 21,8%, Porto Alegre, 17,2%, Recife, 24,7% (números referentes a abril de 2004), Salvador, 25,7% e São Paulo, 19,7%. Cabe ressaltar que a Região Metropolitana de Salvador sempre apresentou o maior índice de desemprego. Para metodologia e mais informações, consultar o *site* do DIEESE: (<http://www.dieese.org.br>).

³ Mais informações sobre o processo de constituição da SENAES em Oliveira (2003) e no *site* www.tem.gov.br/economiasolidaria/default.asp.

⁴ Mais informações sobre o PPE, no *site* www.tem.gov.br/primeiroemprego.

O fomento à economia solidária vem sendo desenvolvido também por diversas instituições como: universidades, sindicatos, entidades religiosas, ONG's, etc. (SINGER, 2002, 2003c). As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares – ITCP's⁵ são exemplos da atuação das universidades. O Bansol (Agência de Fomento à Economia Solidária) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, é um outro exemplo. A Agência de Desenvolvimento Solidário - ADS, filiada à Central Única dos Trabalhadores – CUT, mobiliza sindicatos para apoiarem empreendimentos solidários e se empenha na construção de uma rede de crédito solidário. O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST organiza os assentamentos em forma de cooperativas⁶. Entre outras instituições, podemos citar: a Cáritas (da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB), a FASE do Rio de Janeiro, a ATC em São Paulo, prefeituras (Blumenau, Porto Alegre, Santo André, etc.), o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (SINGER, 2003c).

O apoio acontece efetivamente através de capacitação, assistência técnica, trabalho voluntário, crédito subsidiado, ou até mesmo por doações a fundo perdido. Desta maneira, estes empreendimentos estão-se multiplicando, não havendo ainda números consolidados sobre seu tamanho e importância econômica (SINGER, 2003c).

Há diversas formas de expressão da economia solidária⁷, mas iremos tratar, neste trabalho, especificamente do cooperativismo popular. Porém, “[...] no *strictu sensu*, o cooperativismo popular não existe. Existe o cooperativismo como um sistema econômico, tanto aos olhos do Estado, quanto do ponto de vista da legislação” (ITCP-UFRJ, [199-]). Justino (2002, p.18), tratando das diferenças inerentes às cooperativas populares diz: “Na tentativa de resolver esta contradição de criticar o sistema e desenvolver-se no interior do mercado, estudiosos começaram a demarcar as diferenças entre cooperativas ‘tradicionais’ e as populares, fundadas na ‘concepção da autogestão’”. Desta maneira, quando tratarmos de cooperativa popular nesta pesquisa, estará sempre presente a “concepção da autogestão”. Entendemos que o cooperativismo popular, como forma de expressão da economia solidária (MOURA e MEIRA, 2002; SINGER,

⁵ Mais informações sobre as ITCP's (ITCP-UFRJ, [199-]) e Justino (2002). Em 2003, foi constituída a ITCP da Universidade Federal de Viçosa e, mais recentemente, no dia 6 de outubro de 2004 foi realizada a solenidade de lançamento da ITCP do CEFET-BA (Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia). Agora são 18 ITCP's espalhadas pelas universidades do País em 11 Estados da federação (MG, SP, RJ, BA, PE, AM, RN, RS, CE, PR e SC). Estas instituições possuem uma rede para troca de informações, ver *site*: <http://www.itcp.coppe.ufrj.br/>.

⁶ Mais informações sobre as Cooperativas de Produção Agropecuárias – CPA do MST, ver Guedes, Silva e Sá (1997) e Castro, Souza e Vasconcellos (1997).

2002, 2003, 2003c; FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004; BAHIA, 2004), possui uma dimensão política, como tratam França Filho (2002) e França Filho e Laville (2004), ao caracterizarem a economia solidária como uma “reatualização histórica” da economia social, representada pelas cooperativas “tradicionais”.

O processo de incubação⁸ dessas cooperativas, seja através das ITCP's, ONG's ou outras instituições, faz parte desta reação da sociedade civil organizada à desigualdade social. Segundo Singer (2003c), o nascimento destas organizações requer geralmente um patrocínio de apoiadores externos.

Porém a heterogestão (gestão de diferentes ou desiguais) é o modelo hegemônico presente na sociedade capitalista. Esta contradição entre controle democrático (autogestão) e controle hierarquizado (heterogestão) reforça a importância deste trabalho, na medida em que uma organização se propõe a ser gerida de forma diferente das demais. Ou seja, a idéia da autogestão em cooperativas populares, para sua efetiva implantação propõe a seus membros uma nova forma de organizar e realizar a produção, em que o trabalho manual e o trabalho intelectual são exercidos por todos os membros da organização. Disto, surgem algumas perguntas:

É possível que grupos de pessoas que antes tinham como referência apenas o modelo heterogestionário construam a autogestão?

- Como estes grupos constroem esta nova forma de organização do trabalho?
- E, portanto, quais são os desafios à autogestão em cooperativas populares?

Queremos, então, neste trabalho, entender e discutir os desafios encontrados na construção desta nova-velha forma de organizar o trabalho. Ou seja, nosso **Objetivo Geral é: identificar e discutir os desafios à autogestão em cooperativas populares.**

Em nosso trabalho, teremos como objetivos específicos:

- Perceber como os cooperados entendem sua participação na cooperativa.
- Identificar como se dão as relações entre os cooperados eleitos para cargos de direção e os demais cooperados.
- Estudar o processo de distribuição da informação dentro da cooperativa.

⁷ Mais informações sobre outras formas de expressão da economia solidária, em Singer (2002), Singer e Souza (2003), Bocayuva (2003), FLEM (2003), Silva jr. e França Filho (2003) e França Filho e Laville (2004).

⁸ Incubação entendida como processo temporário de apoio à cooperativa para que ela possa se organizar e depois se auto-sustentar, organizada de modo autogestionário.

Para isto, partiremos de duas premissas. A primeira premissa está relacionada à autogestão propriamente dita e está baseada no processo histórico de divisão internacional do trabalho, cuja literatura é bastante ampla e difundida⁹.

Premissa 1: *a heterogestão é um modelo hegemônico em relação à autogestão.*

Esta premissa é razoável na medida em que se reconhece que em nossa sociedade, desde o nascimento, o ser humano é gerido (no sentido amplo do termo) por outras pessoas, primeiro na família (pai, mãe ou irmãos), depois na escola (professor), igreja (padre ou pastor) e trabalho (patrão ou seu representante). Com isto, queremos dizer que o ser humano tem um histórico de relações de poder hierarquizadas. É claro que existem diferenças entre as relações na família, na escola, na igreja ou no trabalho. Estamos querendo ressaltar, desta maneira, que o ser humano é, de certa forma, *preparado* para obedecer escalas de comando (hierarquias). Assim, o ser humano, desde seu nascimento, deve *obedecer* a algumas pessoas que têm *autoridade* sobre ele e, ao fazer parte da sociedade, está sujeito a hierarquias formais e informais e, portanto, à heterogestão. Dentro deste contexto, o ser humano tende a reproduzir o modelo heterogestionário.

Premissa 2: *o processo de construção da autogestão em cooperativas populares encontra desafios diversos à sua consolidação como processo de organização democrática do trabalho, na medida em que tende a ser uma experiência nova para seus membros.*

A segunda premissa trata da própria construção da autogestão em cooperativas populares, que, ao encontrar na sociedade a perspectiva heterogestionária como hegemônica e, historicamente, experimentada pelos membros da organização, encontra dificuldades na sua consolidação. Desta maneira, seus membros teriam de adotar uma outra lógica de organização do trabalho, baseada na tomada coletiva de decisões.

Baseados nestas premissas, propusemos 3 pressupostos que são inter-relacionados da seguinte maneira: o terceiro é um desdobramento do segundo, que, por sua vez, é um desdobramento do primeiro. Esta construção surge da necessidade de se averiguar algumas

⁹ Hobsbawm (1977), Polanyi (1980) e Magnani (1987) são alguns autores que tratam do tema.

especificidades da organização do trabalho em cooperativas populares. Parece-nos, à primeira vista, que o grau de maturidade¹⁰ do grupo é fator *sine qua non* para a autogestão, porém a ação dos dirigentes e o fluxo de informações na organização (pelos quais os dirigentes são responsáveis diretos) também nos parecem essenciais ao processo, conforme podemos observar a seguir.

Pressuposto 1: *o grau de maturidade do grupo influi na autogestão.*

Não existe tradição consolidada de organização do trabalho em bases coletivas. Pelo menos, não como atividade econômica. Desta maneira, há uma tendência a aceitar o trabalho hierarquizado (heterogestão) como a situação *normal* em relação ao trabalho, pressupondo que sempre há quem manda (o patrão) e quem obedece (o empregado). E, ainda, quando o trabalhador pretende sair desta condição, ele o faz, geralmente, de maneira individual, através do trabalho autônomo ou da criação de empreendimentos em que ele (ou alguns sócios) passa(m) a ser o patrão, reproduzindo o modelo heterogestionário.

O primeiro pressuposto, então, está embasado na Premissa 1. A sociedade como um todo e, por conseqüência, o grupo estudado, teriam na autogestão um novo modelo de organização do trabalho. O grau de maturidade do grupo deve ser levado em conta no caminho da construção da autogestão na cooperativa. Em outras palavras, o grupo deve estar preparado e disposto a tomar decisões e organizar o trabalho em bases coletivas. Para tentar entender e discutir o grau de maturidade do grupo, recorreremos aos níveis de consciência descritos por Paulo Freire (2001). Segundo o autor, existem três níveis de consciência: consciência semi-intransitiva, consciência transitivo-ingênua e consciência crítica. Trataremos destes níveis mais profundamente no decorrer deste trabalho.

Pressuposto 2: *a atuação dos dirigentes da cooperativa interfere na autogestão.*

O segundo pressuposto, conforme descrito anteriormente, pode ser considerado um desdobramento do primeiro. Estamos considerando este pressuposto de maneira isolada, pois

¹⁰ Entendemos por grau de maturidade do grupo a capacidade dos indivíduos de atuar e decidir de forma coletiva, sem anular a sua individualidade.

entendemos a ação dos dirigentes como relevante no contexto da construção da autogestão em cooperativas populares.

O segundo pressuposto está centrado na própria estrutura organizativa da cooperativa. As organizações cooperativas são compostas por um grupo de dirigentes, formado por um Conselho de Administração e por um Conselho Fiscal (CRÚZIO, 2002). Estes cargos são ocupados obrigatoriamente por associados eleitos, porém o órgão máximo da cooperativa é a assembléia geral, onde todos os cooperados têm voz e voto, segundo os termos da lei do cooperativismo do Brasil, Lei 5.764/71. Cabe ressaltar que, no cooperativismo popular, talvez por não haver ainda muitas experiências anteriores sistematizadas, ou mesmo sugestões de mudanças, geralmente usa-se o modelo de composição de dirigentes das cooperativas tradicionais. Esta opção não inviabiliza a autogestão, pois o órgão máximo de decisão dentro da cooperativa continua sendo a assembléia geral, onde os cooperados têm voz e voto (CARNEIRO, 1981; SCHNEIDER, 1999; VEIGA; FONSECA, 2001; BRAGA et al., 2002; CRÚZIO, 2002; PEREIRA et al., 2002; CANÇADO; GONTIJO, 2004). Outra instância de participação, também usada nas cooperativas tradicionais, são os comitês de educação, que funcionam como núcleos de discussão entre os cooperados quando as cooperativas são compostas por muitos associados e/ou englobam áreas muito extensas (KOSLOVSKI, 1987).

Porém, estudos anteriores (BRAGA et al., 2002; PEREIRA et al., 2002) revelam que existe uma certa inércia do cooperado referente à sua participação direta na organização, O que Paul Singer (2002) chama de *lei no menor esforço*. Nestes trabalhos, também foi constatado que a maneira pela qual o grupo gestor atua pode inibir ou incentivar a participação dos demais cooperados. Em outras palavras, a atuação dos dirigentes da cooperativa está intimamente relacionada à autogestão, seja por inércia participativa dos cooperados, seja pela atuação restritiva dos dirigentes.

Em síntese, a atuação dos dirigentes, inspirada em sua própria experiência pessoal anterior (vide Premissa 1), pode tender, mesmo que involuntariamente, a reproduzir modelos heterogestionários na cooperativa.

Outra questão a ser considerada na análise deste pressuposto está ligada ao processo de incubação pelo qual a cooperativa passa no momento. Os dirigentes da cooperativa são acompanhados por um grupo de técnicos cujo objetivo central é auxiliar a cooperativa no caminho da auto-sustentabilidade econômica e da própria autogestão. Nosso trabalho na

cooperativa está inserido neste âmbito da incubação, pois fazemos parte deste quadro de técnicos que apóiam a cooperativa. Desta maneira, quando da análise dos resultados relacionados principalmente a este pressuposto deve ser considerada também a ação destes técnicos.

O terceiro e último pressuposto deste trabalho refere-se à transparência administrativa da organização. Como os responsáveis diretos por esta transparência são os dirigentes, poder-se-ia dizer que este pressuposto estaria abarcado pelo segundo pressuposto. Porém, a exemplo do anterior, consideramos mais didático explicitá-lo como independente uma vez que consideramos imprescindível a informação para a tomada de decisão, ou seja, sem informação não pode haver uma autogestão consciente. Em outras palavras, autogestão não teria sentido se fosse apenas uma tomada de decisão coletiva sem informações sobre a situação da cooperativa, ou seja,

Pressuposto 3: *a transparência da administração da cooperativa influi na autogestão.*

Entende-se transparência na administração como a disponibilização de informações referentes à organização na quantidade, qualidade e temporalidade necessárias. A quantidade de informação deve ser equacionada para que os cooperados não se percam em um *mar de informação*, ou seja, a informação deve ser filtrada para que os cooperados saibam o que está acontecendo na organização de maneira objetiva. A qualidade diz respeito à veracidade das informações e à possibilidade de os cooperados entenderem estas informações. A temporalidade, por sua vez, trata do tempo correto, ou seja o cooperado deve ter acesso à informação na hora certa, ou seja, antes de tomar a decisão. Estas três características -quantidade, qualidade e temporalidade - possibilitam que o cooperado, ao exercer sua participação, faça-o de maneira consciente.

- **Relevância do Estudo**

Este estudo é relevante por tratar de um tema muito discutido na atualidade e pouco aprofundado, que é a autogestão em cooperativas populares. Diversos autores aos quais tivemos acesso acreditam que as cooperativas populares devem ser autogestionárias, mas, até

hoje, pouco se discutiu a respeito dos desafios da construção deste modelo nestas organizações. Este estudo pretende colaborar para diminuir esta lacuna nos trabalhos acadêmicos.

Outra evidência da relevância do tema está ligada às políticas públicas relacionadas ao primeiro emprego e ao fomento de empreendimentos solidários no País. Mais especificamente, este trabalho identifica e discute os desafios à autogestão de cooperativas populares, organizações estas que também estão sendo apoiadas pelo governo brasileiro, além das demais instituições já citadas (universidades, sindicatos, sociedade civil organizada, etc.). Porém, este apoio, geralmente na forma de capacitação/incubação, como é ainda um fenômeno recente, necessita de referenciais para sua implementação.

A construção da autogestão, entendida aqui como um processo, deve, então, ser estudada e discutida, não para que se encontre *a metodologia correta* (que não existe), mas para que se busquem referências de ação.

Além dos argumentos já citados, a atual situação de desemprego no País e principalmente em Salvador¹¹, é alarmante. A exclusão social influencia as classes médias de maneira direta, seja ao fechar o vidro do carro no sinal de trânsito ou colocando grades nas casas. O apoio a empreendimentos solidários tem um viés de inclusão social e de diminuição das diferenças, no sentido de que a renda possa ser distribuída de maneira mais justa.

Este trabalho contribui também para o avanço dos estudos na área das organizações e da gestão social, mais especificamente dos empreendimentos solidários e das cooperativas populares. Esta discussão sobre cooperativas populares se torna relevante para que se possa entendê-las, e isto pode levar, por exemplo, a ajustes na legislação e/ou nas metodologias de incubação. Legalmente no País, hoje, existem apenas cooperativas, não existem cooperativas populares. Esta situação faz com que uma cooperativa popular seja tratada legalmente (constituição, tributos, documentação, etc.) no mesmo patamar de direitos e deveres que uma cooperativa agropecuária de grande porte, por exemplo, que exporta toneladas de soja. Em outras palavras, a cooperativa popular existe de fato, mas não de direito. Comparando com as sociedades mercantis, em que existe a figura da microempresa, que possui diferenças (fiscais, tributárias, etc.) em relação a empresas de maior porte, nota-se a necessidade de uma diferenciação no tratamento destas organizações. Porém, para que se avalie a situação das

¹¹ Segundo o DIEESE, em maio de 2004, a Região Metropolitana de Salvador alcançava o índice de 25,7% de desemprego relativo a sua população economicamente ativa – PEA. Mais informações no *site* da instituição: <http://www.dieese.org.br>.

cooperativas populares hoje, é necessário percebê-las e discuti-las. Este trabalho contribui neste sentido.

Finalmente, a questão da autogestão como dimensão política de emancipação é argumento da relevância do presente estudo. Considerando o contexto de exclusão, fruto dos desmandos da atual sociedade, a dimensão política da autogestão traz uma carga ideológica de mudança, não só para os setores populares, mas para a sociedade como um todo¹².

Pelo que foi exposto, evidencia-se que a relevância e a atualidade desta pesquisa mostram que este é um tema que merece ser pesquisado pelas contribuições que pode trazer.

- **Caracterização do Objeto**

Para realizar este trabalho, selecionamos uma cooperativa popular incubada, formada por jovens no Subúrbio Ferroviário de Salvador, a COOPERTUR - Cooperativa Juvenil de Serviços Turísticos São Bartolomeu, incubada pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) PANGEA – Centro de Estudos Sócioambientais. As razões desta escolha estão ligadas à vivência do pesquisador que acompanha este trabalho desde setembro de 2003 e, também, às especificidades desta cooperativa.

O grupo, que hoje integra a COOPERTUR, participou antes de um projeto de protagonismo juvenil¹³ denominado Jovem Cidadão do Parque¹⁴ (financiado pelo Instituto C&A), que durou 12 meses, entre agosto de 2002 a julho de 2003. Durante este processo, surgiu a demanda dos jovens por uma inserção no mundo do trabalho em bases coletivas, mais especificamente o cooperativismo. O projeto entra, então, em uma nova fase, e os jovens passam

¹² Quando tratamos desta questão da mudança na sociedade como um todo, nós nos baseamos na sociedade autogestionária proposta por Proudhon (MOTTA, 1981), não como uma revolução mágica, mas como um processo a ser construído no tempo e gerido pela população como um todo e não por uma elite intelectual, por melhores que sejam suas intenções.

¹³ Neste projeto, de formação estruturante, os “jovens passaram por oficinas de planejamento e gestão, acompanhamento vocacional, ética e estética na cultura, estratégias para o mundo do trabalho e comunicação e expressão. A cada trimestre os jovens produziam o que chamamos de culminância, que consiste na produção de um espetáculo artístico em um teatro público, com a utilização das distintas modalidades de linguagens, para apresentar à comunidade o seu aprendizado ao longo do período de trabalho. Podemos observar, através das suas inúmeras atividades e eventos e, principalmente, no contato com os jovens, as transformações dos jovens no sentido de adquirir e exercitar atitudes protagônicas diante da vida.” (JOVENS..., 2003, p.7).

¹⁴ Alusão direta ao Parque São Bartolomeu, área de preservação natural no próprio Subúrbio Ferroviário que possui também importância histórica e é um local de culto das religiões afro-brasileiras. Mais informações consultar: Verger (1997) e Formigli (1998).

a participar de oficinas de cooperativismo e técnicas de turismo, trabalhando desta maneira, uma formação mais profissionalizante.

A COOPERTUR não é a única iniciativa do gênero na região¹⁵, existe também a COOPERCONFEC – Cooperativa de Confecção da Comunidade de Plataforma¹⁶ (também incubada pelo PANGEA), constituída formalmente em 2002, mas que já produz desde 1998. Esta cooperativa é uma referência para estes jovens da COOPERTUR na medida em que eles conhecem as cooperadas, que são da própria comunidade e sabem a realidade desta cooperativa.

Enfim, a COOPERTUR é um exemplo da construção da autogestão em cooperativas populares, pois é uma cooperativa que nasceu da vontade dos jovens em se inserir no mercado em bases de trabalho coletivas, e que, pela sua própria formação, encaram a autogestão como a forma de organização do trabalho a ser usada pela cooperativa. Desta maneira, escolhemos esta cooperativa por ela estar efetivamente no processo de construção de sua autogestão.

Em agosto de 2004, quando da sua legalização na Junta Comercial, a COOPERTUR precisou alterar sua sigla, pois já havia uma cooperativa registrada com este nome. Em assembléia, os cooperados decidiram pela sigla COOPARQUETUR, numa alusão direta ao Parque São Bartolomeu. Porém, neste trabalho continuaremos a tratar a cooperativa por COOPERTUR, uma vez que esta era a sigla da cooperativa no período da pesquisa.

- **Procedimentos adotados**

Em um primeiro momento, podemos caracterizar este estudo como de natureza descritivo-analítica, com uma abordagem essencialmente qualitativa. O estudo se propõe a captar um fenômeno social, refletindo teoricamente sobre este. São utilizadas como fontes as percepções e idéias dos participantes envolvidos direta e indiretamente no processo, além de consulta a documentos e da observação decorrente da inserção do pesquisador no processo de capacitação

¹⁵ Estudo realizado em julho de 2003 e recentemente publicado pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, mapeou 38 empreendimentos solidários na Região Metropolitana de Salvador e Litoral Norte da Bahia. A COOPERTUR não está no estudo, pois foi constituída (ainda informalmente) em janeiro de 2004, mas a COOPERCONFEC figura na pesquisa. Para mais informações sobre a pesquisa ver BAHIA (2004).

¹⁶ A COOPERCONFEC foi tema de dissertação de Mestrado em Psicologia na Universidade Federal da Bahia, defendida por Alexandra Flávio Bunchaft em junho de 2004, porém ainda não está disponível na biblioteca e por isto não temos as referências bibliográficas do trabalho.

do grupo e de incubação da cooperativa, baseando as conclusões na análise do observado, na literatura utilizada e nas próprias evidências da realidade estudada.

A revisão de literatura trata dos seguintes temas: cooperativismo, cooperativismo popular e autogestão. Os documentos consultados para realização do trabalho são: atas de assembleias e reuniões, projetos para captação de recursos para a cooperativa, relatórios para financiadores, matérias em jornal, *folders*, *banners* e informativos internos.

Estamos em contato direto com o grupo que participa da cooperativa desde seu processo formativo, ou seja, nosso contato é anterior à própria constituição da cooperativa. Este acompanhamento anterior se torna importante na medida em que entendemos a autogestão como um processo em construção. De maneira concreta, nossa participação na cooperativa se dá através de capacitação e acompanhamento técnico de incubação que envolve desde o acompanhamento de processos até a ajuda na escolha de estratégias, bem como apoio no contato com clientes e em parcerias. O período a ser observado neste trabalho vai do início do nosso trabalho com o grupo, em outubro de 2003, até julho de 2004.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados: o método do grupo focal (KRUGER, 1994), a entrevista semi-estruturada com uma técnica do PANGEA, que participa do processo de formação desde março de 2003, a análise documental e um questionário aplicado aos cooperados. Além disso, a própria vivência do pesquisador no cotidiano da COOPERTUR vem sendo sistematizada através de um Caderno de Campo e é também utilizada neste trabalho. Estas informações foram sistematizadas, levando-se em conta a observação da realidade, os documentos, a literatura consultada e os métodos de coleta de informações descritos.

Foram realizadas também entrevistas com as ITCP's da Universidade de São Paulo – USP e Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Estas entrevistas nos forneceram subsídios para perceber a visão destas entidades sobre a temática da autogestão em cooperativas populares.

Como o foco da nossa discussão é a autogestão em cooperativas populares, surge um desafio teórico-metodológico. O fenômeno é de difícil sistematização e análise por se tratar de um processo em construção e dinâmico, na medida em que é resultado direto da interação entre os cooperados. Para isto, utilizamos a comparação entre as percepções dos atores envolvidos no processo. Esta comparação, em um momento posterior, é confrontada com os

documentos e com a própria percepção do pesquisador. Estes resultados são tratados, então, à luz da literatura através de uma grade de análise construída para entender o fenômeno.

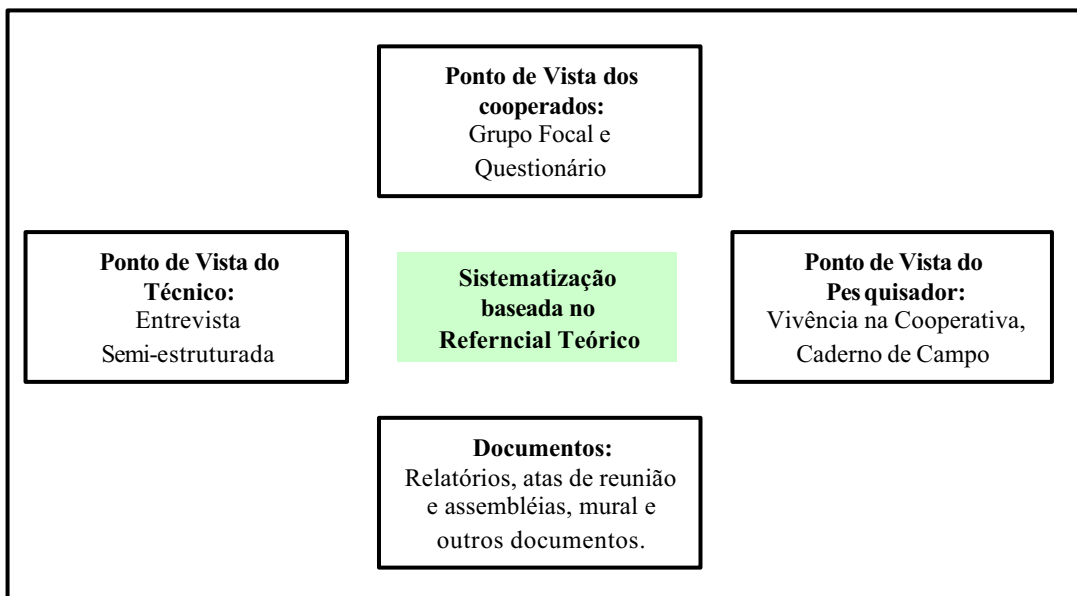


Figura 1 – Metodologia de análise das informações coletadas

Escolhemos o estudo de caso como forma metodológica de percepção desta realidade. Como o pesquisador está inserido no processo, atuando como técnico de incubação, este estudo toma contornos de observação participante.

Desta maneira, os desafios à autogestão que serão analisados neste trabalho se referem à COOPERTUR no período já citado. Mesmo entendendo que os resultados não possam ser generalizados, como em um *survey*, por exemplo, acreditamos que a metodologia utilizada e os resultados obtidos são úteis para a análise de outras cooperativas populares.

- **Categorias de Análise**

Para a realização deste trabalho, partimos dos conceitos de cooperativismo popular, heterogestão e autogestão. Para podermos perceber e analisar a realidade observada, utilizamos duas ferramentas de análise: os “níveis de participação” de Bordenave (1994) e os “níveis de consciência” de Paulo Freire (2001).

Cooperativa popular, neste trabalho, refere-se a uma forma específica de expressão da economia solidária, baseada na posse coletiva dos meios de produção e na autogestão como forma de organização do trabalho, de acordo com a visão de Singer (2002), consideramos, também, a autogestão como um processo em construção.

Utilizamos neste trabalho o conceito de heterogestão com o objetivo de contrapô-lo ao de autogestão. Seguindo a linha de Proudhon, descrita em Motta (1981), entendemos a heterogestão como um modo de gestão no qual existe a separação entre concepção e execução do trabalho, ou seja, existe hierarquia na organização do trabalho, à medida que um grupo se encarrega de conceber e o outro de realizar.

O conceito de autogestão, segundo a tradição de Proudhon, é entendido como “[...] a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos” (MOTTA, 1981, p.166). Assim, autogestão é o encontro entre a concepção e a execução, i. e., a junção entre atividades separadas artificialmente, primeiro pelo capital e agora pela burocracia do saber (MOTTA, 1981).

As ferramentas de análise que utilizamos, quais sejam, os “níveis de participação” de Bordenave (1994) e os “níveis de consciência” de Paulo Freire (2001), nos permitiram identificar e sistematizar a realidade percebida durante a pesquisa, principalmente nas observações relativas ao primeiro pressuposto que trata do grau de maturidade do grupo.

Em uma breve descrição, podemos entender os níveis de participação de Bordenave (1994) como um contínuo de níveis de participação nas decisões entre heterogestão (nível mínimo) e autogestão (nível máximo). O autor não usa o termo heterogestão na extremidade “menos participativa” de seu contínuo, mas nos parece adequado inseri-la na medida em que entendemos que, quando não há participação na tomada de decisões, chegamos ao máximo da hierarquia. Os níveis de participação (incluindo a heterogestão) para o autor são: heterogestão, informação-informação/reação; consulta facultativa, consulta obrigatória, elaboração/recomendação, co-gestão, delegação e autogestão. Especificaremos o conceito de cada um destes níveis quando falarmos de autogestão em cooperativas populares, no terceiro capítulo.

Em Paulo Freire (2001), temos sua descrição dos “níveis de consciência¹⁷” do indivíduo. Para o autor, existem três níveis de consciência, não existindo, contudo, “fronteiras

¹⁷ Para um melhor entendimento dos níveis de consciência, consultar também Freire (1987).

rígidas” entre os níveis, havendo áreas de sobreposição. Os níveis de consciência dizem respeito à percepção da realidade e à capacidade do indivíduo de problematizá-la, objetivá-la e percebê-la criticamente; isto acontece através do distanciamento desta realidade, ou seja, o indivíduo deve ser capaz de abstrair-se da realidade objetiva a fim de compreendê-la (FREIRE, 2001). Os “níveis de consciência”, partindo do menos para o mais avançado¹⁸, seriam: consciência semi-intransitiva, consciência transitivo-ingênua e consciência crítica.

Utilizamos estes níveis de consciência, bem como os níveis de participação, para entender o grau de maturidade do grupo e, para tanto, iremos descrevê-los com mais detalhes mais adiante neste trabalho, no capítulo três.

- **Organização da Dissertação**

No primeiro capítulo deste trabalho, começamos tratando do conceito de cooperativa e das correntes teóricas cooperativistas. Depois discorremos sobre suas origens e desenvolvimento, passando pela criação da Aliança Cooperativa Internacional, sua chegada ao Brasil e da emergência da economia solidária e do cooperativismo popular (como uma forma de sua expressão). Neste capítulo, tivemos a preocupação de sempre relacionar o tema tratado com o conceito de autogestão.

No capítulo seguinte, tratamos especificamente da autogestão como conceito e como forma de organização do trabalho em cooperativas populares. Dissertamos também sobre as experiências autogestionárias mais emblemáticas como forma de localizarmos a discussão sobre autogestão hoje no Brasil.

Em seguida discorremos sobre nossa grade de análise e os procedimentos usados para obtenção das informações desta pesquisa, bem como os conceitos e ferramentas usados para sua análise.

No capítulo quatro, discutimos os resultados encontrados à luz da literatura e dos conceitos trabalhados, sempre nos aproximando do objetivo central e testando nossos pressupostos.

Na última parte tecemos as considerações finais do trabalho, e também as conclusões e sua relação com o objetivo e os pressupostos levantados anteriormente.

¹⁸ Menos e mais avançado no sentido de se conseguir distanciar da realidade objetiva.

Discorreremos, também, sobre as contribuições que possam ser extraídas deste trabalho e dos caminhos que podem ser trilhados para sua continuação.

CAPÍTULO 1 – O COOPERATIVISMO DESDE OS PIONEIROS DE ROCHDALE AO COOPERATIVISMO POPULAR: A PROBLEMATIZAÇÃO DE UM MOVIMENTO EMANCIPATÓRIO

Para entender o cooperativismo popular na atualidade, faz-se necessário resgatar o cooperativismo enquanto um movimento específico, com suas origens no século XIX, na Revolução Industrial e, por outro lado, a retomada do movimento enquanto cooperativismo popular marcado pelo contexto da exclusão social.

1.1 ORIGENS DO COOPERATIVISMO: RESPOSTA AOS DESMANDOS DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A Cooperativa dos Probos Pioneiros Equitativos de Rochdale (Manchester, Inglaterra) pode ser considerada como a primeira cooperativa¹⁹. Sua constituição, em 1844, é marcada pelo contexto da exploração do trabalho em plena revolução industrial²⁰. Esta primeira experiência se deu como uma cooperativa de consumo²¹, formada por 28 operários (27 homens e uma mulher) qualificados de diversos ofícios. Posteriormente, o cooperativismo se espalhou, primeiro pela Europa, e depois pelo mundo (MAURER jr., 1966; CARNEIRO, 1981; SINGER, 2000, 2002).

Segundo Schneider (1999, P.43), alguns dos fundadores da Cooperativa de Rochdale já haviam participado de outras organizações pré-cooperativas, como a *Friendly Rochdale Co-operative Society*. Eram também, segundo o autor, “fiéis owenistas”²² e “[...] outros

¹⁹ Diversos autores consideram esta cooperativa (registrada como *Friendly Society*) como a primeira, por ter sistematizado seus princípios e valores em seu estatuto, entre eles estão: Maurer jr. (1966), Carneiro (1981), Schneider (1999), Singer (2000, 2002, 2003c), Crúzio (2002) e Bocayuva (2003),

²⁰ Mais informações sobre o contexto da Revolução Industrial, podem ser encontradas em Hobsbawm (1977), Polanyi (1980) e no Capítulo X de Motta (1988). Mais especificamente sobre a origem do cooperativismo neste contexto, consultar Maurer Jr (1966), Magnani (1987), Schneider (1999) e Singer (2002).

²¹ Tipo de cooperativa que tem como objetivo central fornecer produtos em melhores condições de preço, prazo e qualidade.

²² Robert Owen (1771-1858) é considerado como um dos precursores do cooperativismo, segundo Maurer jr. (1966, p.25-26), quando se tornou dirigente de uma fábrica em New Lanark passou a “[...] preocupar-se intensamente com o bem-estar dos trabalhadores, dedicando-se à sua educação, reduzindo as horas de trabalho, organizando armazéns onde pudessem adquirir produtos a preços módicos. Mais tarde criou nos Estados Unidos, uma colônia de caráter comunista – a New Harmony -, que terminou em malogro”.

A importância de Owen não se resume a estas experiências, ele foi um ativo defensor da união das classes trabalhadora em nível nacional e internacional. Defendeu também um movimento que se intitulava *Novo Mundo*

havam aderido antes à corrente política cartista²³, mas, após as tentativas frustradas de insurreição, aderiram à corrente moderada de O'Connor²⁴. Além disso, muitos dos pioneiros de Rochdale participavam de movimentos em prol da melhoria das condições de trabalho. Estas experiências anteriores proporcionaram um maior amadurecimento das idéias cooperativas, que seriam expostas quando da constituição da cooperativa de Rochdale.

Apesar de ser uma cooperativa de consumo, seus fundadores não desejavam apenas alimentos puros a preços justos. Entre seus objetivos estavam: a educação dos membros e familiares, o acesso à moradia e ao trabalho (através da compra de terra e fábricas) para os desempregados e os mal remunerados. Desejavam também o estabelecimento de uma colônia cooperativa auto-suficiente (MAURER jr., 1966; BOCAJUVA, 2003).

A cooperativa de Rochdale bem como as primeiras cooperativas não possuíam funcionários, os próprios cooperados se revezavam nas atividades da cooperativa (MAURER jr., 1966; SINGER, 2002). Na medida em que realizavam o trabalho e participavam das decisões, podemos considerar que nestas cooperativas a autogestão era uma prática adotada.

O êxito de Rochdale proporcionou uma grande expansão do cooperativismo, em sua forma moderna, na Grã-Bretanha (SINGER, 2003b). Em 1881, o número de associados a cooperativas chegava a 547 mil e, em 1900, já eram 1.707 milhão (SINGER, 2002).

Enquanto isso, na Europa continental, o cooperativismo também dava seus primeiros passos. Na Alemanha foram criadas as cooperativas de crédito²⁵, enquanto na França as

Moral, que pregava a construção de um novo mundo através de colônias ou comunidades cooperativas (SCHNEIDER, 1999).

²³ O cartismo, ou movimento cartista, segundo Schneider (1999, p.41), pregava a emancipação do proletariado pela via política através do direito do voto, e foi “[...] a primeira importante mobilização em prol da conscientização da classe proletária”. O cartismo promoveu três insurreições fracassadas: 1839, 1842 e 1848, passando posteriormente a ser perseguido pelo governo, tendo seus líderes exilados.

²⁴ O irlandês Feargus O'Connor, segundo Schneider (1999, p.43), era um crítico de Owen e dos owenistas, pois os considerava utópicos, “[...] já que não conseguiam melhorar efetivamente as condições do trabalhador”. Foi um dos líderes do cartismo, porém com tendência mais moderada, e após as insurreições fracassadas optou “[...] pela criação de comunidades rurais, baseadas na propriedade privada e onde algumas funções da atividade econômica se exerciam de forma cooperativa”.

²⁵ Na Alemanha segundo Maurer jr. (1966, p.45), as cooperativas não nasceram da organização popular, como na Inglaterra, mas do trabalho de dois homens oriundos da administração pública: Hermann Schulze, prefeito de Delitzsch (conhecido como Schulze-Delitzsch) e Friederich W. Raiffeisen, burgomestre de várias aldeias em torno de Neuwied, na Renânia. No caso de Schulze-Delitzsch, as cooperativas admitiam pessoas desconhecidas entre si, não tinham limite rígido de área e nem recebiam apoio estatal. Foram organizadas como “[...] sociedades de crédito, com o objetivo de fornecer pequenos empréstimos ou financiamentos destinados a atender às necessidades da produção. O capital era constituído pelos associados, que formavam sociedades de responsabilidade limitada. Eram quase sempre, embora não exclusivamente urbanas”. Raiffeisen, por sua vez, primeiro tentou algumas ações filantrópicas no campo do crédito e do consumo, posteriormente criou a Caixa de Crédito Rural de Anhausen, na Renânia, em 1862. Estas organizações “[...] não tinham ações, reuniam apenas pessoas que se conheciam

cooperativas de produção²⁶. O cooperativismo também se espalhou pelo resto da Europa, chegando à Suíça (1851), Itália (1864), Dinamarca (1866), Noruega (1885), Suécia (1899), etc. Em cada um destes países, o cooperativismo se desenvolveu e tomou grande importância econômica (MAURER jr., 1966).

O cooperativismo, a partir de seu berço europeu, espalhou-se pelo mundo, chegando até mesmo ao Japão nos fins do século XIX através do Visconde Shinagawa e do Conde Hirata (MAURER jr., 1966).

O cooperativismo chegou ao Brasil, através dos imigrantes europeus, no início do século XX. No seu início, no País, toma a forma de cooperativas de consumo na cidade e de cooperativas agropecuárias no campo (SINGER, 2002).

1.2 AUTOGESTÃO, TRABALHO ASSALARIADO E PARTICIPAÇÃO NOS EXCEDENTES: A FUNDAÇÃO E OS RUMOS DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL

Com o aumento do seu tamanho e da respectiva movimentação financeira, no final do século XIX, as grandes cooperativas de consumo passaram a recusar a autogestão plena (característica marcante das primeiras cooperativas) e passaram a contratar funcionários para atividades menos qualificadas, reproduzindo, guardadas as devidas proporções, a lógica de exploração do trabalho que as primeiras cooperativas combatiam. Posteriormente, esta prática foi adotada nas grandes cooperativas agrícolas da Europa e América do Norte e, finalmente, se torna uma prática comum (SCHNEIDER, 1999; SINGER, 2000, 2003c).

Outras mudanças ocorreram nestas organizações. Elas, antes completamente autônomas e independentes nas suas atividades, receberam o reconhecimento do Estado, gerando um arcabouço jurídico que separou o movimento associativista original em organizações distintas: cooperativa, mutualista e associativa. Isto é consolidado no tempo e cada grupo passa a se isolar por causa de seu estatuto (lei) específico (FRANÇA FILHO, 2002). Esta separação

mutuamente, vizinhos entre si, e eram de responsabilidade ilimitada. [Nelas] cada associado tinha direito a um voto, mas os lucros não eram redistribuídos, iam todos para o fundo de reserva” (MAURER, jr., 1966, p. 45).

²⁶ O cooperativismo na França começa pela tentativa de criar sociedades de produtores, influenciados pelas idéias de Charles Fourier (1772-1837), idealizador dos *Falanstérios* (comunidades que abrigariam centenas de famílias onde seria promovida a abundância e a igualdade). Fourier defendia também a extinção do trabalho assalariado e defendia o respeito às aptidões naturais da pessoa (MAURER jr., 1966).

artificial (em um primeiro momento) torna-se real na medida em que estes grupos de organizações passam a defender seus interesses como grupos diferentes, organizados de maneira distinta (FRANÇA FILHO, 2002). Com isto, estes movimentos se institucionalizam ao longo do século XX, tomando-se praticamente um apêndice do aparelho do Estado (FRANÇA FILHO, 2002).

Um debate fora particularmente incitado por estas iniciativas associativistas, que, ao recusarem a autonomia do aspecto econômico nas suas práticas, em face dos demais aspectos – social, político, cultural, etc. – ficaram mais conhecidas sob a rubrica de **economia social** (FRANÇA FILHO, 2002, p.12) (grifo nosso).

Segundo França Filho e Laville (2004, p.51), “Este afastamento do campo político, que assinala a passagem de um projeto de economia solidária para aquele de economia social, é também sensível na história das idéias com a inflexão da noção de solidariedade”.

A Economia Social tem um ideal de transformação social que não passa pela tomada do poder político (Estado), mas pela multiplicação no caminho da hegemonia do próprio modo como se operava a economia (FRANÇA FILHO, 2002). Pretende-se que a mudança se dê através da multiplicação das cooperativas, organizações mutualistas e associações, que passam a operar e *competir* com as demais organizações da sociedade capitalista e, por isso precisam ser *competitivas*, assumindo contornos mais capitalistas. Segundo Singer (2003c, p.15-16):

Na medida em que lutas anticapitalistas dão resultados, as instituições que as travam passam a se adaptar à sociedade burguesa por uma série de motivos, inclusive para preservar as conquistas obtidas. Com isso, a sociedade burguesa se democratiza e engloba instituições que promovem o bem-estar social e ao mesmo tempo os sindicatos, os partidos e as cooperativas criadas pelos trabalhadores se aburguesam.

Dessa maneira, uma das explicações das mudanças ocorridas nestas organizações, pode ser seu próprio instinto de sobrevivência, ou mesmo seu egoísmo ante à seus resultados conseguidos até o momento.

Charles Gide, que considerava Fourier como o precursor do cooperativismo, também foi uma grande influência no cooperativismo francês e mundial, principalmente através de sua participação na *Escola de Nimes*, responsável pela primeira sistematização da doutrina cooperativista (MAURER jr., 1966).

No caso das cooperativas, em 1895 foi criada a Aliança Cooperativa Internacional - ACI. Esta organização já nasce em meio a estas mudanças em relação ao movimento cooperativista original (SCHNEIDER, 1999; CANÇADO; GONTIJO, 2004).

A constituição da ACI foi realizada em meio a um intenso debate entre duas correntes. Ambas acreditavam na transformação da sociedade através do cooperativismo, porém com diferenças de percepção de como se daria esta mudança. A primeira corrente, representando o cooperativismo de produção industrial e o cooperativismo agrícola, defendia o ponto de vista de que o processo de transformação da sociedade se daria através das cooperativas de produção e da abolição do trabalho assalariado, com os trabalhadores participando dos excedentes. A outra corrente, liderada pelas cooperativas de consumo acreditava que as cooperativas de consumo iriam expandir-se e assumir progressivamente os setores produtivos industrial e agrícola, com empresas sob seu controle, porém esta corrente defende a utilização do trabalho assalariado e a não participação dos trabalhadores nos excedentes (BONNER, 1944, COLE, 1944 apud SCHNEIDER, 1999; SINGER, 2000).

Como se pode notar, apesar de o objetivo ser o mesmo, transformação da sociedade através do cooperativismo, a diferença básica entre as correntes se dá na questão do trabalho assalariado e na distribuição dos excedentes. De maneira geral, poderíamos dizer que o primeiro grupo adota uma postura mais revolucionária e o outro uma postura mais reformista em relação ao capitalismo; ou, ainda, um grupo defende que o caminho para a transformação da sociedade está na autogestão e o outro acredita que a heterogestão deve ser mantida.

Na ocasião da fundação da ACI, o primeiro grupo (que defende a autogestão) consegue que ela seja constituída segundo a sua orientação, enfrentando a oposição do outro grupo. No ano seguinte, 1896, as cooperativas pertencentes ao grupo contrário à autogestão passam a fazer parte dos quadros da ACI e lhe dão apoio técnico e financeiro, o que seria fundamental para o desenvolvimento da ACI. Volta-se, então, à polêmica anterior sobre o trabalho assalariado e à participação dos trabalhadores no excedente (SCHNEIDER, 1999).

À medida que outras cooperativas centrais de consumo inglesas e escocesas aderem à ACI, a corrente defensora do trabalho assalariado e da não participação destes trabalhadores nos resultados ganha força e passa a ser hegemônica (SCHNEIDER, 1999), permanecendo com esta orientação até os dias de hoje.

Passaremos agora a tratar dos princípios e conceitos do cooperativismo para entender melhor este tipo de organização.

1.3 COOPERATIVISMO: PRINCÍPIOS, DEFINIÇÕES E DIFERENÇAS DAS DEMAIS SOCIEDADES MERCANTIS

O cooperativismo, desde Rochdale, possui um modelo teórico a ser seguido, fundamentado nos princípios cooperativistas²⁷. Estes princípios, determinados primeiramente pelos fundadores da Cooperativa de Rochdale, passaram posteriormente a ser discutidos e controlados pela ACI (SCHNEIDER, 1999). No 10º Congresso da ACI, realizado na Basileia, em 1921, foi aprovado que as cooperativas seriam recomendadas a se orientar pelos princípios de Rochdale, tornando-se, inclusive, um critério para afiliação (SCHNEIDER, 1999).

Dessa maneira, a ACI “[...] munida de subsídios históricos e inspirada na experiência cooperativa em vários países, passou a assumir formal e explicitamente o legado de Rochdale” (SCHNEIDER, 1999, p.56). A ACI passa a ser, então, a “entidade responsável” pela discussão dos princípios cooperativistas.

Nos anos de 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), ocorreram reuniões da ACI que realizaram as mais importantes mudanças nos princípios cooperativistas (SCHNEIDER, 1999). No Quadro 1, podemos observar as principais modificações ocorridas nos princípios desde Rochdale.

²⁷ A evolução destes princípios é discutida em Schneider (1999) e Cançado e Gontijo (2004).

Quadro 1 – Evolução dos Princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris) ²⁸	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital Investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão Aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro-rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital b) Métodos Essenciais de Ação e Organização 5. Compras e Vendas à Vista 6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Religiosa.	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro-rata das operações 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação 7. Preocupação com a Comunidade

Fonte: Adaptado de Pereira et al. (2002) e Cançado e Gontijo (2004).

Essa *evolução* dos princípios cooperativistas²⁹ foi acompanhada por diversas consultas e discussões realizadas pela ACI entre teóricos do cooperativismo, dirigentes de cooperativas e representantes das organizações cooperativas locais, havendo sempre muito debate antes de alguma mudança (SCHNEIDER, 1999).

O congresso da ACI de 1995³⁰, realizado em Manchester, traz algumas alterações nos princípios cooperativistas. A inclusão dos princípios “Autonomia e Independência” e “Preocupação com a Comunidade” indica que o cooperativismo está-se reatualizando. Com esta

²⁸ Os Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros eram obrigatórios para a adesão à ACI, enquanto os Métodos Essenciais de Ação e Organização tinham apenas caráter de orientação (SCHNEIDER, 1999).

²⁹ Estes princípios passaram a ser os norteadores do movimento no mundo, daí sua importância. A legislação cooperativista brasileira em vigor (Lei 5.764/71) foi inspirada nestes princípios, sobre isto ver Cançado e Gontijo (2004).

³⁰ Pereira et al. (2002) faz uma comparação entre a teoria acerca dos princípios cooperativistas pós-1995 e sua prática na Zona da Mata do Estado de Minas Gerais.

orientação, as cooperativas passam formalmente³¹ a serem agentes autônomos, independentes e co-responsáveis pela comunidade. Uma das leituras desta mudança nos princípios, pode estar relacionada com a emergência do tema da economia solidária, ou seja, o cooperativismo passa a ser, pelo menos na orientação da ACI, um agente ativo de mudança, assumindo uma dimensão política (CANÇADO et al., 2004).

Para entendermos esta dimensão política, vamos analisar os dois novos princípios. Segundo a ACI, versando sobre o princípio da Autonomia e Independência:

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas. (ACI, 2004)

Esta definição deixa claro que as cooperativas devem ser geridas só por seus membros, ou seja, a autonomia é um dos princípios que norteiam a organização cooperativa. A ACI, nesta definição também evidencia a independência que as cooperativas devem possuir tanto diante do Estado, quanto à iniciativa da privada.

A respeito do outro novo princípio, “Preocupação com a Comunidade”, a ACI diz o seguinte: “As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros” (ACI, 2004). O desenvolvimento sustentado a que se refere esta definição traz uma característica inerente às cooperativas. Por serem organizações de **pessoas** e não de **capital**, as cooperativas possuem um espaço geográfico nítido, na medida em que estas pessoas residem em algum lugar. Quanto maior a cooperativa, menos se torna possível perceber este contorno, porém ele continua existindo. Neste sentido, quando as cooperativas passam a olhar para fora da própria organização, emerge uma noção de co-responsabilidade pelo espaço onde os cooperados habitam. Outra característica desta definição é a menção ao desenvolvimento sustentável, avesso ao assistencialismo e mais próximo de ações estruturantes. É importante lembrar que as ações na comunidade devem ser aprovadas pelos membros, o que reforça a noção de democracia nestas organizações.

³¹ Não existe uma fiscalização direta da ACI a respeito do cumprimento dos princípios, mas suas deliberações têm alcance mundial e norteiam o movimento no mundo. Quando usamos o termo *formalmente*, queremos dizer que existe uma política explícita neste sentido.

Em uma síntese, utilizando as definições dos dois princípios, as cooperativas são organizações autônomas e independentes, interessadas no desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Organizações com esta natureza possuem uma dimensão política de mudança. Segundo Singer (2003c, p.18), os princípios cooperativistas, a partir desta última alteração, são “[...] essencialmente idênticos aos da economia solidária”.

É interessante, porém, notar que as questões centrais de debate na ACI, quais sejam, o trabalho assalariado e a distribuição dos excedentes, não são tratadas de maneira direta pelos princípios. O texto dos princípios não é contra nem a favor de tais questões, o que faz com que as cooperativas possam contratar mão-de-obra assalariada sem contrariá-los, reforçando os preceitos capitalistas, ou, usando a expressão marxista, expropriando a mais-valia.

Parece-nos um grande paradoxo pretender mudar a sociedade, reforçando os sistemas de dominação existentes, ou seja, reforçando a diferença de distribuição de renda característica da organização capitalista do trabalho.

Iremos agora observar algumas definições de cooperativa, tentando perceber se elas abordam a questão do trabalho assalariado e a distribuição dos excedentes, começando pela própria ACI.

Segundo a ACI (2004), “[...] na tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, democracia, transparência, responsabilidade social e solidariedade”. A ACI (2004) define cooperativa como:

Uma cooperativa é uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.

Esta definição de cooperativa da ACI abre claramente a possibilidade de contratação de mão-de-obra assalariada e não menciona a questão dos excedentes. Entretanto, existem outras definições de cooperativa que dão outros enfoques a este tipo de organização.

Cooperação, também cooperativa ou sociedade cooperativa indica em geral qualquer forma de trabalho em conjunto, em contraste com concorrência ou oposição. Em economia e história social o termo é empregado (como o adjetivo cooperativo) para descrever qualquer forma de organização social ou econômica que tem por base o trabalho harmônico em conjunto, em oposição à concorrência. (SILVA, 1986, p.232).

Uma associação de pessoas, usualmente com recursos limitados que se predispõem a trabalhar juntas e de forma contínua, possuem um ou mais interesses comuns e que, por estes motivos, formam uma organização democraticamente controlada, em que custos, riscos e benefícios são equitativamente divididos entre os membros. (VERHAGEN, 1984, apud PEREIRA et al., 2002, p.6).

Como se pode notar, Verhagen (1984) e Silva (1986) têm uma visão de cooperativa mais próxima da autogestão. Silva fala em “trabalho harmônico em conjunto” e Verhagen, de divisão equitativa dos custos, riscos e benefícios. Nestes dois casos, a heterogestão é estranha à cooperativa.

Além desses conceitos, as definições do *Dicionário do pensamento marxista* e do *Dicionário básico do cooperativismo*, são, respectivamente:

[...] a cooperação, para Marx, é a negação do trabalho assalariado. O movimento cooperativo, representa uma vitória preliminar da economia política da classe trabalhadora sobre a dos proprietários. A cooperação jamais poderia derrotar o monopolismo, a menos que se desenvolvesse em dimensões nacionais. (BOTTOMORE, 1983, p.20)

[...] um movimento social, cuja sociedade é definida em função do fator trabalho (proporção de trabalho que cada sócio dedica à cooperativa), tem por objetivo realizar uma atividade econômica, que ofereça benefícios mútuos e onde o interesse das pessoas prevaleça sobre os interesses dos portadores de capital. (TECH, 2000, p.71).

Essas duas definições também estão mais próximas da autogestão. Marx, segundo Bottomore (1983, p.20) é extremamente claro: “cooperação [...] é a negação do trabalho assalariado”. Tech (2000), por sua vez, fala do “fator trabalho” e da prevalência do “interesse das pessoas” sobre “os interesses dos portadores de capital”. Estas são posições claramente partidárias da não contratação de mão-de-obra assalariada.

Porém existem outras visões acerca das organizações cooperativas que se aproximam mais da visão da ACI. Para Zylbersztajn (2002, p.55):

As cooperativas são arranjos institucionais amplamente difundidos por diferentes setores da economia, cuja característica comum é compartilhar os princípios fundamentais do cooperativismo. O compartilhamento doutrinário, embora não seja homogêneo e universal, criou as bases para uma linguagem

comum, permitindo que se faça referência a um *movimento cooperativista internacional*, devidamente estruturado e regido, institucionalmente, pela Aliança Cooperativa Internacional.

Nesse caso, o autor direciona sua definição no sentido dos princípios cooperativistas *regidos* pela ACI. Esta posição também não discute a questão do trabalho assalariado e da divisão dos excedentes, deixando, desta maneira, o assunto para os próprios princípios e a ACI, que, como foi dito, não se pronunciam diretamente sobre ele.

Parece-nos razoável, após essas definições, traçar duas linhas distintas de entendimento do que seja uma cooperativa: a primeira linha, representada por Silva, Verhagen, Bottomore (citando Marx) e Tech, é contra o trabalho assalariado; enquanto uma segunda linha, representada basicamente pela ACI e por autores que concordam com suas posições, não é contra o trabalho assalariado, mas também não se manifesta a favor, deixando, então, margem a este tipo de decisão.

Cabe esclarecer que estamos tratando de um assunto que possui outras particularidades e não é tão simples como escolher entre autogestão e heterogestão, ou entre o bem e o mal. As cooperativas que optam por contratar mão-de-obra assalariada, normalmente o fazem primeiro contratando trabalhadores não qualificados para atividades mais simples e à medida que a organização se complexifica, passa a demandar outros trabalhadores mais qualificados, como administradores, economistas ou engenheiros, que, pela própria natureza de sua profissão, podem não querer ser associados de uma cooperativa agropecuária, por exemplo. Além destes fatores já citados, segundo Paul Singer (2002, p.48), “[...] a experiência autogestionária no Brasil e alhures, deixa muito claro que muitos trabalhadores preferem ser assalariados, mesmo tendo a oportunidade de trabalhar por conta própria ou em cooperativas”.

Entendemos que calcular a remuneração de trabalhadores (como cooperados) de funções distintas em uma cooperativa complexa, poderia tornar-se operacionalmente impraticável, quando se entende que a cooperativa remunera a produção (ou o trabalho). Surgem perguntas como: Qual trabalho vale mais? Como medir a produção de um trabalhador de escritório em relação a outro de chão de fábrica ou a um produtor rural? Estas respostas, de alguma maneira, podem remeter-nos novamente à questão do salário (baseado no mercado).

Não entraremos nessa discussão por não ser objetivo deste trabalho, mas gostaríamos de deixar assinalado que nos parece que as cooperativas, quando se tornam maiores e

mais complexas, reproduzem a exploração do trabalho, principalmente do menos qualificado, aproximando-se muito, em termos de gestão, das demais empresas capitalistas.

Um caso emblemático, que retrata bem esta situação, é o do Complexo Cooperativo de Mondragón, sediado na cidade basca de mesmo nome. O complexo possui um grande banco, indústrias, a maior rede de supermercados da Espanha, tem 43 mil pessoas trabalhando e é economicamente muito eficiente. Uma parte dos trabalhadores destas cooperativas, porém, são funcionários e não cooperados. Esta situação acontece para que possa haver demissão quando se fizer necessário, pelas regras do mercado capitalista, ou seja, para preservar a eficiência do complexo cooperativo, existe uma população flutuante de funcionários contratados passíveis de demissão, quando necessário (SINGER, 2000, 2001, 2002, 2003b, 2003c).

No caso brasileiro, as cooperativas agropecuárias tomaram grandes dimensões e utilizam fartamente mão-de-obra contratada. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB³², em dezembro de 2003, as suas 7.355 cooperativas afiliadas possuíam 182 mil empregados, sendo que 110.910 estavam alocados apenas nas cooperativas agropecuárias (OCB, 2004).

Retomando a discussão anterior, depois dessas observações, vamos ressaltar as diferenças entre as organizações cooperativas das demais sociedades comerciais, para entendê-las de maneira mais clara. A princípio, as cooperativas se diferenciam das demais empresas por serem sociedades de pessoas e não de capital, onde o que é valorizado é o trabalho e não o aporte de recursos financeiros.

O que diferencia principalmente as cooperativas dos demais tipos de sociedade é o personalismo que lhes constitui a base, e cuja consequência é um tratamento bem diferenciado das sociedades do tipo capitalistas, quanto ao voto nas deliberações sociais e quanto à distribuição de eventuais sobras líquidas decorrentes das operações sociais. (PADILHA, 1975, p.52).

Outro aspecto importante a ser ressaltado na diferença entre cooperativa e sociedade mercantil são seus objetivos e gestão. Enquanto, nas organizações comerciais, o objetivo é o lucro e a gestão é definida por quem controla financeiramente a organização, nas cooperativas, o seu objetivo básico consiste em prestar serviços aos cooperados, viabilizando e

³² A OCB é o órgão de representação do cooperativismo no País. Mais informações no *site*: <http://www.ocb.org.br>.

desenvolvendo a produção e o consumo, possibilitando a seus cooperados se apropriarem de seu trabalho sem a intermediação de terceiros. Da mesma maneira, sua gestão tende a ser diferenciada das sociedades mercantis, pois, desde o estatuto de Rochdale, as cooperativas devem ser organizações democráticas, na medida em que cada cooperado, independente do seu investimento na organização tem direito a um voto e pode, ainda, ser votado para cargos de direção na cooperativa.

Em uma visão ampla, Palmyros Paixão Carneiro (1981, p.60), analisa a diferença primordial entre estes tipos de organizações que segundo ele, existe, e necessariamente deve existir:

A cooperação, sob forma ideal, deve ir além de promover os interesses de pessoas, mas, sobretudo, de promover o progresso e o bem-estar da humanidade. É essa finalidade que diferencia uma sociedade cooperativa de uma empresa econômica ordinária, que justifica sua ação, não somente do ponto de vista de sua eficácia comercial, mas também do ponto de vista de sua contribuição aos valores sociais e morais, que elevam a vida humana acima do que é puramente material e animal.

Segundo Schneider (1999, p.173), Watkins acredita que “[...] a democracia não é o mais importante princípio cooperativista [...] a associação é o verdadeiro fundamento da cooperação”, porém admite que “[...] a democracia é a ‘diferença’ ou a característica principal que distingue a cooperação como um sistema de organização econômica”.

Dessas definições, pode-se notar que, mesmo dando maior importância a um ou outro aspecto, o cooperativismo, ou melhor, a cooperativa é uma outra forma de organizar o trabalho e distribuir os resultados. As diferenças que emergem entre cooperativas e as demais empresas, como foi visto, caminham no sentido da autogestão e da valorização da pessoa e do seu trabalho, distanciando-se da contratação de mão-de-obra.

Trazendo esta discussão mais especificamente para o Brasil, onde o cooperativismo é regido pela Lei 5.764/71, a autogestão é praticamente inviabilizada juridicamente, pois esta Lei exige que a cooperativa delimite seu objeto de atuação e a entrada de novos cooperados está estreitamente vinculada a este objeto. Por exemplo, uma cooperativa que se defina como cooperativa de médicos não pode ter em seus quadros um cooperado que não seja médico, independente de seu tamanho e necessidades. A Consolidação das Leis Trabalhistas –

CLT também impossibilita que esta cooperativa de médicos possua, por exemplo, uma secretária cooperada.

Porém, esta discussão também não é central neste trabalho, em que tratamos da prática da autogestão em cooperativas populares que, na grande maioria das vezes, não dispõem de recursos para contratar funcionários, e, mesmo se os possuíssem, sua própria orientação é estranha a este processo. Para entender melhor o cooperativismo popular, falaremos agora destas cooperativas.

1.4 COOPERATIVISMO POPULAR: CARACTERÍSTICAS E DELIMITAÇÕES DE UM CONCEITO EM FORMAÇÃO

Existe um *outro cooperativismo* que não está nestas estatísticas da OCB ou de qualquer outro órgão, usualmente conhecido como cooperativismo popular. As cooperativas populares, muitas vezes informais, na sua grande maioria não fazem parte do sistema de representação do cooperativismo no País.

Segundo Pereira et al. (2002), em pesquisa realizada na Zona da Mata de Minas Gerais entre 2001 e 2002, para cada cooperativa registrada no sistema de representação do cooperativismo, formado pela OCB e pelas OCE's (Organizações das Cooperativas dos Estados), havia pelo menos uma que não se registrou. Este estudo considerou apenas as cooperativas formalizadas, ou seja, as cooperativas constituídas formalmente. Os números deste cooperativismo tendem a ser maiores na medida em que se considera que esta formalização requer aporte de recursos e burocracia junto ao órgão competente que é a Junta Comercial de cada Estado.

Porém devemos, antes, definir cooperativa popular. Na Lei do Cooperativismo (5.764/71), não há menção a cooperativas populares, ou seja, legalmente existem apenas cooperativas, não há cooperativas populares.

Segundo Justino (2002), a diferença entre uma cooperativa "tradicional" e uma cooperativa popular estaria na própria autogestão. Para Oliveira (2003), o cooperativismo popular pode ser caracterizado em termos econômicos (prática dos princípios da cooperação), administrativos (autogestão) e políticos (práticas coletivas democráticas para lutas de emancipação e transformação social e cultural).

Para Singer (2003b), existem 2 tipos de cooperativa: a autêntica que é socialista, igualitária, solidária e democrática, onde a igualdade faz sentido e, de outro lado, cooperativas de visão essencialmente capitalista, como as agrícolas onde grandes fazendeiros exploram pequenos proprietários.

De acordo com Oliveira (2003), existem 3 correntes do cooperativismo: aquela que o cooperativismo representa um fim em si, liderada pela ACI; a que usa o cooperativismo para reforçar os princípios liberais, representada pelos líderes das cooperativas agropecuárias brasileiras; e a corrente que entende o cooperativismo como um instrumento para negar a ordem liberal e servir como alternativa aos efeitos negativos causados pelo capitalismo globalizado.

Segundo Valadares (2003), podem ser identificadas 4 correntes teóricas cooperativistas: a social-cooperativa, a cooperativa-solidária, a cooperativista germânica, e a econômica ou norte-americana. A corrente social-cooperativa segue os preceitos da cooperativa de Rochdale e entende o cooperativismo como a terceira via entre o socialismo e o capitalismo; nesta corrente, o movimento cooperativo tem um caráter social-reformista. A corrente cooperativa-solidária prega a aplicação da solidariedade cristã como prática econômica e política. A corrente cooperativista germânica, também conhecida como Teoria de Münster, entende o cooperativismo como um complexo fenômeno social com variáveis sociais, psicológicas, ideológicas e econômicas, voltado para a racionalidade econômica e com caráter empresarial. A corrente econômica ou norte-americana é uma reação às demais correntes, estando, porém, mais próxima da cooperativista germânica, esta corrente preconiza que a cooperativa é uma extensão da propriedade do cooperado e das novas formas de organização empresarial cooperativa, conhecidas como 'cooperativas de nova geração' (VALADARES, 2003).

Segundo a ITCP-UFRJ (2004), em uma cooperativa popular, pode haver divisão de tarefas, mas não pode haver divisão entre o trabalho manual e o intelectual, ou seja, em cooperativas populares, o modo de organização do trabalho é a autogestão. Esta visão é compartilhada pela ITCP-USP (2004), que acrescenta ainda a importância de uma educação continuada para a gestão democrática.

De acordo com o exposto, podemos constatar que existem vários entendimentos acerca do cooperativismo e suas variações. O que nos interessa, porém, neste trabalho é identificar e definir o que é cooperativa popular.

Como dito anteriormente, entendemos cooperativa popular como uma forma de expressão da economia solidária. Baseados em Justino (2002), Oliveira (2003) e Singer (2003b), podemos considerar a autogestão como característica presente nas cooperativas populares. O próprio nome “popular” traz a idéia de “classes populares” ou “menos favorecidas”, o que pode ser também descrito como “classes excluídas”, se entendermos a economia solidária como uma reação à situação de desemprego e exclusão social.

Segundo Singer (2003c), o apoio ao empreendimento em seu início também caracteriza o cooperativismo popular, seja através de universidades, empresas, igrejas ou outros agentes. Porém, sem desmerecer a importância destas ações de incubação ou assessoria, não iremos generalizar este aspecto, se não estaríamos excluindo da categoria de cooperativas populares aquelas que não têm qualquer apoio.

Como característica derivada do próprio cooperativismo “tradicional”, a propriedade coletiva dos meios de produção, em nosso entendimento, também se faz presente nas cooperativas populares. A autogestão sem a propriedade coletiva dos meios de produção deixa de ser uma forma de organizar o trabalho para se tornar uma mera concessão dos proprietários destes meios de produção.

Outra *nuance* do cooperativismo popular é a dimensão política do empreendimento. A partir da autogestão, que pode desencadear um processo emancipatório, onde o cooperado possa se reconhecer-se como protagonista de sua história, esta organização ultrapassa as fronteiras das dimensões econômica e social, características das cooperativas “tradicionais”. Além disso, a condição de ser uma organização que surge como reação a uma situação de exclusão social, também tem uma dimensão política.

Sintetizando essas características, podemos definir cooperativas populares como: **organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões econômica, social e política.**

Para entender melhor este tipo de organização, vamos discutir sua principal característica e diferença em relação às cooperativas “tradicionais”, a autogestão.

CAPÍTULO 2 – AUTOGESTÃO: CONCEITO, EXPERIÊNCIAS E COOPERATIVISMO POPULAR

Neste capítulo, trataremos do conceito de autogestão e, mais especificamente, da autogestão em cooperativas populares. Nossa intenção, além de discutir os conceitos existentes, é apresentar algumas experiências autogestionárias, inclusive no Brasil, e tratar especificamente da autogestão em cooperativas populares.

2.1 A AUTOGESTÃO E A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO

A palavra autogestão apareceu na língua francesa em meados dos anos 60 do século passado e é a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje* (*samo* equivale ao prefixo grego *auto* e *upravlje* significa algo muito próximo de gestão). O termo nasce para referenciar a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito em ruptura com o stalinismo (ALMEIDA, 1983).

Segundo Motta (1981), Proudhon pode ser considerado como o *pai da autogestão*. Para Mandel (1977, p.9): “Robert Owen e seus discípulos já haviam desenvolvido esta idéia antes de Proudhon e não acreditamos que tenham sido os primeiros” (tradução nossa).

Mandel (1977) cita também alguns exemplos de experiências autogestionárias: em fevereiro de 1819, os trabalhadores de tabaco ingleses, depois de 11 semanas de greve, passaram a organizar a produção (THOMPSON, 1968, apud MANDEL, 1977); os alfaiates franceses, em 1833, estabeleceram o princípio de não trabalhar senão em associação, eliminando os patrões (MANDEL, 1977).

Proudhon, ainda segundo Motta (1981), considerava a autogestão como uma forma ideal de organização da própria sociedade (sociedade autogestionária). O autor francês acreditava que a autogestão poderia acontecer ao nível macro (nação), tornando inútil a existência de políticos e do próprio Estado.

Proudhon nunca empregou o termo autogestão, que é um termo recente; todavia, ele empregou o seu conteúdo, não restringindo o sentido de uma sociedade autônoma à simples administração de uma empresa pelo seu pessoal. Ele deu, pela primeira vez, à sua concepção, o significado de um conjunto social de grupos autônomos, associados tanto nas suas funções econômicas de produção

quanto nas funções políticas. A sociedade autogestionária, em Proudhon, é a sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias de grupos se auto-administrando, **cuja vida exige a coordenação, mas não a hierarquização**. (MOTTA, 1981, p. 133). (grifos nossos)

Proudhon definiu a autogestão como “[...] a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos” (MOTTA, 1981, p.166). Para o autor francês, fica então claro que a separação entre um grupo de comandantes e outro de comandados é artificial e tem relação direta com a burocracia.

Proudhon era um anarquista, na medida em que acreditava que a existência do Estado só atrapalha e serve para manter o sistema de heterogestão, “controle do homem pelo homem”. A proposta deste regime anarquista *proudhoniano* se baseia na prática espontânea de indústria, na livre associação de produtores, e esta sociedade se oporia a todas as outras e impediria a reconstrução do Estado (MOTTA, 1981).

Em última instância, para Proudhon a autogestão é a ausência de Estado levada às últimas conseqüências. A sociedade se organizaria em comitês de operários que dirigiriam as suas unidades produtivas, que por sua vez se reuniriam em instâncias superiores para deliberar sobre assuntos de interesse geral (MOTTA, 1981).

Focalizando especificamente o ambiente do trabalho, Palmyos Paixão Carneiro (1983, p.34) diz que a autogestão nada mais é que “[...] o único princípio cooperativo, baseado em dois pilares essenciais: a gestão democrática e o retorno ao trabalho realizado”. O autor também considera a autogestão como um processo dinâmico, na medida em que se dá na relação entre seres humanos, com toda sua complexidade inerente.

Autogestão para Mandel (1977) tem um caráter de esforço-retorno proporcional ao trabalho, cabendo ao trabalhador decidir sobre a amplitude deste esforço pelo menos enquanto os recursos são escassos. Nas suas palavras,

A autogestão significa, em última análise, que serão os mesmos produtores que decidirão a amplitude de seu esforço e dos sacrifícios no consumo que estão dispostos a consentir, pelo tempo que seja necessário decidir sobre o emprego de recursos escassos. (MANDEL, 1977, p.44) (tradução nossa).

Por outro lado, a heterogestão, em contraposição à autogestão, é consolidada na organização burocrática do trabalho, baseada em cadeias de comando, criando hierarquias. Estas cadeias de comando (ou linhas de comando) mostram claramente a questão da submissão, quem está abaixo é comandado por quem está acima, seguindo a lógica de uma pirâmide, onde há muitos na base e o número vai diminuindo à medida que se chega aos cargos mais altos.

Na realidade, a lógica da ordenação burocrática não é mais que o estabelecimento de linhas de comando convergentes, através das quais passa uma sucessão de relações sociais autônomas, a construir uma pirâmide heterogestionária. Na realidade, os traços básicos da burocracia não fazem mais que proteger essa heterogestão, base de todo o seu funcionamento. Da mesma forma que a heterogestão sempre naturalizou a função diretiva do capital sobre o trabalho, ela agora naturaliza a função diretiva do saber sobre o não saber, bem como coloca em princípios acessíveis os benefícios do saber pelo aprendizado, pela submissão, pela aceitação do universo simbólico da organização, com seus mitos geralmente ligados à mobilidade social. (MOTTA, 1981, p.18).

Segundo Motta (1981), Weber diz que a burocracia como conhecemos se desenvolveu completamente com o aparecimento do Estado moderno nas comunidades políticas e eclesiásticas e na esfera da economia privada com as formas avançadas de capitalismo. Seria, então, a dominação mediante a organização.

A burocracia organiza e *naturaliza* a divisão do trabalho. E, no caso da sociedade capitalista, para aqueles que têm apenas sua força de trabalho para vender nada resta, a não ser tentar entrar na *pirâmide heterogestionária* de maneira a conseguir subir o mais alto possível. O mito da ascensão social também concorre para a legitimação da organização heterogestionária na medida em que dá *esperança* para as classes trabalhadoras dentro do discurso baseado no esforço pessoal para alcançar o que se quer (MOTTA, 1981).

A concepção da dominação mediante organização, somada à ditadura do saber, encontra na burocracia a sua legitimação. Desta maneira, o operário “mal preparado” deve ser controlado/coordenado/gerido/comandado, enfim, dirigido, por outro grupo, “mais bem preparado” (MOTTA, 1981). A empresa burocrática também usa o sigilo empresarial como arma para manter os trabalhadores sobre controle, pois sem conhecer por completo a situação da organização, a heterogestão se legitima mais uma vez, ou seja, existem os que sabem mais e os que sabem menos (MOTTA, 1981). Por outro lado, a autogestão deve ser transparente para que a

tomada de decisão seja consciente, ou seja, todos devem ter acesso a todas as informações, não existe o sigilo (SINGER, 2003c).

A heterogestão responde, assim, ao traço fundamental da burocracia, que é a usurpação do poder da coletividade da qual saiu. O sigilo burocrático, convertido em função especializada, garante a ‘legitimidade’ da burocracia pelo saber, entendido como competência especializada, necessária ao bom funcionamento da própria coletividade. (MOTTA, 1981, p. 23).

Consideramos a heterogestão como o modelo hegemônico na sociedade capitalista, conforme nossa primeira premissa. Daí surge a *novidade* da proposta autogestionária, mesmo que a autogestão já venha sendo discutida, proposta e, em alguns casos, experimentada, há muito tempo. Ela é, à primeira vista, uma novidade em nossa atual conjuntura. A autogestão é, então, uma nova-velha forma de organizar a produção e, segundo Proudhon (MOTTA, 1981) e Mandel (1977), uma forma de organizar a sociedade como um todo.

Mandel (1977) e Proudhon, segundo Motta (1981), têm outra semelhança conceitual: acreditam que a autogestão é um processo e que a educação é fator essencial neste processo.

Há um claro conteúdo pedagógico, e de uma pedagogia trabalhista, na proposta autogestionária de Proudhon. Se a proposta começa na economia, ela termina na pedagogia, que permitirá ao pluralismo social tornar-se prática social. Organização do trabalho e educação trabalhista, a última entendida como uma tomada pelos trabalhadores da tarefa de se educar, estão na base do programa trabalhista de Proudhon. Este é o programa que deverá suprimir a heterogestão, isto é, de um grupo dirigente, ao qual estão ligados a concepção e o comando, e um grupo executante, ao qual estão ligadas a execução e a obediência. (MOTTA, 1981, p.150-51).

Dessa maneira, Proudhon acredita que os trabalhadores devem auto-educar-se (educação trabalhista) para estarem preparados para construir a sociedade autogestionária. Esta educação seria importante também para que as experiências de autogestão não se degenerem, pois “[...] o indivíduo desconhece o pluralismo orgânico da sociedade” (MOTTA, 1981, p.149).

Para Mandel (1977), a escola da sociedade, no caminho da autogestão, será o controle operário, ou seja, a própria luta pelo controle das unidades produtivas. Esta educação deve ser sistemática, de forma a aumentar o que o autor chama de “nível de consciência” dos trabalhadores, possibilitando uma participação consciente.

Porém, segundo Motta (1988, p.307), “Ilhotas de autogestão não podem sobreviver no seio de um sistema capitalista, ameaçando as classes dominantes”. Mandel (1977) concorda com a afirmação, argumentando que as experiências autogestionárias isoladas estão condenadas ao fracasso, pois, para sobreviverem, passam a adotar práticas próximas às capitalistas e com isto cometem um grande erro, pois concentram seus esforços onde são mais fracos, ou seja, no mercado capitalista. Para o autor, só em um momento de grande tensão, quando os trabalhadores já estejam preparados, pode acontecer uma revolução que acabe com a propriedade privada dos meios de produção, a gestão burocrática e as relações mercantis. Esta revolução poderia suprimir o modelo heterogestionário em favor de uma nova sociedade autogestionária, formada por trabalhadores conscientes (MANDEL, 1977).

Na realidade, a autogestão operária, enquanto processo de desalienação das relações de produção, deve exercer-se *simultaneamente em todos o níveis* em que o produtor continua sendo vítima de relações econômicas alienantes. (MANDEL, 1977, p.38). (tradução nossa).

A autogestão não deve ser aplicada antes da escola do controle operário e do devido nível de conscientização da classe trabalhadora, pois corre-se o risco de se ter algumas experiências isoladas condenadas a degenerar dentro do cerco capitalista (MANDEL, 1977).

Machado (2000) chama estas experiências autogestionárias imersas na sociedade capitalista de “implantes socialistas”, considerando que são experiências estranhas ao processo capitalista. Segundo o autor, estas experiências também estão fadadas ao fracasso pela própria lógica do sistema onde estão inseridas, pois ou crescem e degeneram, para manter as conquistas, ou morrem por falta de resultados econômicos.

Para superar esses problemas, as experiências autogestionárias precisariam da “[...] existência de um movimento político-cultural socialista amplo que lhes sirva de referência, e no qual se integrem” (MACHADO, 2000, p.59). Um movimento não só político, mas ideológico e cultural, que travasse uma disputa nestes termos na sociedade (MACHADO, 2000).

Essa disputa teria de ser feita, por exemplo, em torno dos critérios de eficiência econômica. Quais são os critérios de eficiência compatíveis com uma racionalidade mais ampla, voltada para objetivos da sociedade como um todo? Para que possamos questionar, na prática, o uso de critérios de eficiência de mercado, é preciso construir um movimento que seja uma referência tão forte que torne o fato de ser bem-sucedido do ponto de vista deste movimento mais

compensador, para muita gente, que, por exemplo, ter uma renda mais alta. (MACHADO, 2000, p.60).

Paul Singer (2001, p.234) discorda destes autores, pois para ele “a autogestão deve ser implantada através da formação de comunidades inicialmente isoladas”. Segundo o autor, a visão tradicional é que, ao conquistar o poder, os socialistas entregariam os meios de produção aos trabalhadores, porém a única revolução socialista que seguiu este caminho foi a da Iugoslávia de Tito, ou seja, a tomada do poder pelos trabalhadores não leva necessariamente à autogestão. As revoluções ocorridas na Rússia, Polônia, Coreia do Norte e China, são exemplos onde a revolução socialista não levou à autogestão (SINGER, 2001). Porém, o autor ressalta que as experiências autogestionárias devem buscar sua sustentabilidade, tanto atuando de maneira competitiva no mercado capitalista, quanto se associando a outros empreendimentos de mesma natureza, através de parcerias ou formando redes³³.

Singer (2001) acredita que estas experiências em comunidades isoladas contribuiriam para elevar o nível de aprendizado autogestionário e poderiam, inclusive, consolidar-se em uma futura transição ao socialismo.

No caso que escolhemos para analisar, a COOPERTUR, que possui apoio externo, a competição com o capitalismo é diminuída através da cobertura dos custos fixos por financiadores externos. Desta maneira, a cooperativa tem “tempo” para poder consolidar-se tanto economicamente, quanto como empreendimento autogestionário.

Vamos agora, baseados na discussão anterior, construir nosso conceito de autogestão. Parece claro que, na autogestão, não há divisão entre concepção e execução do trabalho. Outra característica presente no discurso dos autores está relacionada à caracterização da autogestão como processo que requer uma preparação (educação) continuada para se efetivar.

Quanto à validade e/ou sobrevivência das experiências autogestionárias, Mandel (1977) e Machado (2000) são taxativos quanto à impossibilidade de sobrevivência de experiências autogestionárias no seio do capitalismo, Proudhon, segundo Motta (1981), acredita que a educação trabalhista evitaria a degeneração das experiências. Acreditamos, concordando com Singer (2001), que as experiências autogestionárias são elas próprias uma escola e podem

³³ Na Bahia e no Brasil, já existem fóruns de discussão sobre a temática da Economia Solidária, como o Fórum Baiano de Economia Solidária, que é uma parte do Fórum Nacional de Economia Solidária. Além destes fóruns, existe também a Rede das ITCP's, que congrega 18 ITCP's em todo o país. Estes movimentos buscam, além de

acontecer no seio da sociedade capitalista, desde que sejam competitivas e busquem trabalhar em conjunto com outras entidades afins.

Os processos de incubação devem estar metodologicamente direcionados para o processo autogestionário do grupo. Iremos considerar, para efeitos deste trabalho, apoiados em Singer (2001), que é possível existir, mesmo no seio da sociedade capitalista, estes “implantes socialistas” autogestionários. Consideramos, entretanto, que a autogestão é um processo em construção e não uma situação estática, pois envolve relações entre pessoas.

Consideraremos também que os meios de produção devem ser coletivos, pois, se não o forem, a autogestão pode passar da categoria de modelo de organização do trabalho para uma mera concessão dos proprietários.

Neste trabalho, então, **autogestão é um modo de organização do trabalho, onde não há separação entre concepção e execução do trabalho e os meios de produção são coletivos, sendo caracterizado como um processo de educação em constante construção na organização.**

Iremos agora falar sobre algumas experiências autogestionárias, no exterior e no Brasil, para entender como foram criadas, seus mecanismos de funcionamento e sua evolução no tempo. Consideramos importante a descrição e análise destas experiências para que possamos visualizar na prática como se dá o processo autogestionário e seus desafios.

2.2 É POSSÍVEL SER AUTOGESTIONÁRIO NA SOCIEDADE CAPITALISTA? ALGUMAS EXPERIÊNCIAS AUTOGESTIONÁRIAS

Neste tópico, descrevemos algumas experiências autogestionárias paradigmáticas. Não pretendemos esgotar o tema, nem estamos sugerindo que estas experiências são as mais relevantes em termos mundiais. Nosso objetivo é ilustrar a autogestão na prática através de alguns exemplos. Falaremos das experiências da Comuna de Paris, do Kibutz (Israel), da Iugoslávia, da Revolução Russa de 1917, e mais recentemente, da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – ANTEAG (Brasil).

discutir o próprio fenômeno, formas de criar a sustentabilidade destes grupos. A COOPERTUR ainda não faz parte

2.2.1 A Comuna de Paris: operários às armas

A Comuna de Paris³⁴ foi um primeiro esboço da sociedade autogestionária. Em 1871, durante a Guerra Franco-Prussiana, Paris estava em vias de ser sitiada e o imperador estava aprisionado em Sedan. Como um último recurso, a Guarda Nacional foi aberta a todos os cidadãos, através de um decreto. Esta ação, na prática, colocou a instituição sob o controle do proletariado, que ocupou a cidade com cerca de 200.000 trabalhadores armados. Na cidade não havia mais exército, polícia, burocratas do Estado e o Governo estava em Versalhes (MOTTA, 1988).

O proletariado, agora ciente de sua força, reorganiza a sociedade parisiense como um todo através das oficinas da comuna. Nestas oficinas, os operários escolhiam seus gerentes e os demitiam caso não agissem a contento. Todos os dias ao final da tarde, os trabalhadores se reuniam para organizar os trabalhos do dia seguinte. Aboliu-se o Estado (substituído por comitês de bairro), o patronato e o trabalho assalariado. A Comuna foi esmagada em 40 dias (MOTTA, 1988).

2.2.2 *Kibutz*: cooperativismo integral

Voltando nossas atenções para Israel, vamos falar um pouco do *kibutz* (*kibutzim* no plural). O primeiro, *kibutz* “Degania A” (BULGARELLI, 1966), foi fundado em 1910, a partir daí começam a se multiplicar pelo país³⁵ e, em 1980, havia 125.000 pessoas nos *kibutzim* em Israel (SINGER, 2000).

As condições inóspitas encontradas pelos colonos judeus ao chegar em Israel, como a aridez do solo, especulação com as terras, ataques dos árabes e até mesmo o impedimento de trabalhar, somadas à filiação ideológica ao socialismo, eram propícias à cooperação (BULGARELLI, 1966).

O *kibutz* pode ser definido como “[...] uma sociedade voluntária, baseada na comunhão integral, que abrange a produção, o consumo e a educação” (BULGARELLI, 1966,

destes movimentos, mas tem o objetivo que esta integração aconteça, segundo os dirigentes.

³⁴ O Regulamento Interno da Comuna de Paris e seu respectivo Decreto para requisição das fábricas fechadas podem ser encontrados em Mandel (1977, p.60-61)

³⁵ Mais informações, inclusive quantitativas, sobre a evolução dos *kibutzim* em Israel em Bulgarelli (1966).

p.21). Na realidade, quando comparado com o cooperativismo rochdeliano, o movimento kibutziano teria, de certa forma, ultrapassado a idéia cooperativista, podendo ser classificado como uma “cooperativa integral” (BULGARELLI, 1966).

De fato, nos *kibutz*, tudo é compartilhado por todos, seguindo a orientação original: **a cada um segundo suas necessidades, de cada um segundo suas possibilidades** (BULGARELLI, 1966; SINGER, 2000, 2001). Os princípios que regem os *kibutzim* são: trabalho próprio, produção coletiva, distribuição comunal do fruto do trabalho, abolição da propriedade privada, gestão democrática e responsabilidade mútua (BULGARELLI, 1966, p.21-22).

No *kibutz* inicialmente não havia dinheiro, vendia-se sua produção (primeiro agrícola, depois industrial e agora serviços) e eram comprados todos os produtos de que seus membros precisavam (SINGER, 2003b).

Com o passar do tempo, o movimento cresceu muito, quantitativa e qualitativamente, segundo Bulgarelli (1966), e os *kibutzim* ampliaram seus resultados econômicos, melhorando as condições de vida de seus integrantes (SINGER, 2003b).

Alguns problemas começaram a ocorrer nos *kibutzim*, a segunda geração se rebelou contra alguns princípios, como o de criar as crianças separadas dos pais, conjuntamente, na Casa das Crianças. Além disso, com o aumento do padrão de vida, os gastos com serviços adquiridos fora dos *kibutzim* cresceram, tornando a disponibilidade de dinheiro mais importante. Resolveu-se dar oportunidade de estudo universitário aos membros e alguns passaram a trabalhar como profissionais liberais fora do *kibutz*. Recentemente (década de 90), o pagamento pelo trabalho passou a ser em dinheiro e a cobrança pelos produtos e serviços também. Em alguns, a remuneração passou a ser diferenciada, de acordo com critérios aceitos pela maioria, sendo que o mínimo é o salário médio do país (SINGER, 2000, 2001, 2003b).

Porém, nos anos 80, a economia de Israel entrou em crise e o padrão de vida caiu nos *kibutzim*, entrando em cena o individualismo. Alguns *kibutzim* se mantiveram fiéis aos princípios originais, cerca de 1/3, e são os que estão melhor hoje. Os que se transformaram em “assentamentos capitalistas” foram advertidos pelo curador das cooperativas de Israel e chamados a devolver as terras que haviam sido doadas para produção coletiva, não para práticas capitalistas (SINGER, 2003b).

2.2.3 Revolução Russa: socialismo real e autogestão

A Revolução Russa de 1917 trouxe à tona duas concepções de comunismo que coexistiam nos partidos, sindicatos e cooperativas. A primeira considera o socialismo como continuador do capitalismo, pelo menos em uma longa fase de transição para o comunismo. A segunda concepção tem no socialismo a ruptura com a ditadura do capital e a conseqüente implantação da gestão coletiva dos meios de produção (SINGER, 2000).

A segunda é, segundo Singer (2000, p.40), uma concepção autogestionária, herdeira de Robert Owen, Charles Fourier e outros socialistas utópicos do século XIX, onde a “[...] passagem para o socialismo [aconteceria] mediante a construção de comunidades livres e igualitárias, cujo exemplo converteria a maioria a favor da nova sociedade”.

Assim, no início da Revolução Russa, os trabalhadores se organizaram de forma autogestionária na cidade e no campo. Porém, com o passar do tempo e a necessidade de resultados rápidos, a Revolução adquiriu caráter totalitário: planejamento central e concentração de poder. Desta maneira, a Revolução Russa passa a seguir os pressupostos da primeira concepção de socialismo que considera o socialismo como um continuador do capitalismo (SINGER, 2000).

O planejamento central, em nome destes resultados para a consolidação da Revolução e do crescimento econômico, devolveu gradativamente o poder aos antigos donos das fábricas e proprietários de terras, por estes serem considerados mais capazes de cumprir as metas estipuladas nos planos quinquenais (SINGER, 2000).

2.2.4 Iugoslávia: autogestão e socialismo de mercado

Outra experiência autogestionária digna de nota se deu na Iugoslávia. A autogestão no país começa com o rompimento do Presidente Josip Bros Tito com Stalin (ditador da então União das Repúblicas Socialistas Soviéticas – URSS), em 1948 (SINGER, 2000). Em 27 de junho de 1950, é sancionada a Lei Fundamental sobre Gestão de Empresas por Trabalhadores.

Esta lei não é mais do que a consagração oficial de diversas experiências³⁶ que se haviam desenvolvido há algum tempo no país (OIT, 1968 apud MANDEL, 1977; ALMEIDA, 1983).

Os objetivos e linhas gerais da autogestão na Iugoslávia³⁷ podem ser resumidos nos seguintes termos: a propriedade dos meios de produção é pública (estatal), o que se transferiu para os trabalhadores foi a gestão e o direito de participar dos benefícios; descentralização da administração, que deve ser regulada pelas coletividades locais; o objetivo central da autogestão é a abolição da distinção entre os que trabalham e os que dirigem a produção; estabelecimento de conselhos operários eleitos que representaram a organização em instâncias superiores; os trabalhadores devem assumir os riscos e vantagens de gerir o próprio negócio, porém será garantido por lei um rendimento mínimo; o Estado não deve intervir na empresa (OIT, 1968 apud MANDEL, 1977).

Em 1976, é aprovada na Assembléia da República Socialista, composta pelos conselhos operários, a Lei do Trabalho Associado, que vem reforçar o modelo no país (CARNEIRO, 1983)³⁸.

Economicamente, a experiência autogestionária proporcionou ao país um desenvolvimento mais equilibrado e um autoritarismo político atenuado se comparado com o “socialismo real”. Após a morte de Tito, explodem lutas étnicas que acabaram com o país e sua experiência autogestionária (SINGER, 2000, 2001).

2.2.5 ANTEAG: autogestão como resposta ao desemprego

A ANTEAG³⁹ foi constituída, no Brasil, em maio de 1994, e é uma associação civil sem fins lucrativos que congrega associações e cooperativas de trabalhadores em empresas de autogestão e co-gestão. A Central Única dos Trabalhadores – CUT, passou a apoiar explicitamente a ANTEAG somente após 1999, pois ainda não há consenso entre os sindicalistas sobre a autogestão, alguns líderes sindicais ainda pretendem lutar por melhores salários e

³⁶ As *Zadrugas*, pequenas comunidades com no mínimo 10 e no máximo 80 membros, eram constituídas por uma ou várias famílias consanguíneas ou com relações de parentesco, possuindo em comum os meios de produção, consumindo e regulando em comum a propriedade e a vida da comunidade (VENOSA, 1981 apud ALMEIDA, 1983).

³⁷ Mais informações sobre os objetivos e linhas gerais da autogestão na Iugoslávia, em Mandel (1977) e Almeida (1983).

³⁸ Um detalhamento maior do funcionamento das empresas autogestionárias na Iugoslávia pode ser encontrado em Carneiro (1983) e Mandel (1977).

condições de trabalho e acreditam que este modelo não é adequado aos trabalhadores (NAKANO, 2003).

Segundo Singer (2003b), alguns trabalhadores têm saudades dos tempos do patrão, quando não precisavam preocupar-se com os resultados do trabalho. Paulo Freire (1987) ressalta o que ele chama de “medo da liberdade” e das respectivas responsabilidades que advêm desta condição. Desta maneira, alguns trabalhadores poderiam preferir a *opressão segura à liberdade arriscada* (FREIRE, 1987).

Algumas das empresas que fazem parte da ANTEAG são originadas de empresas falidas as quais os trabalhadores, geralmente usando o passivo trabalhista, passam a ser os proprietários da organização (SINGER, 2001) (NAKANO, 2003).

Inicialmente, a ANTEAG tomou como base o modelo norte-americano Employee Stock Ownership Plans (ESOP) pelo qual cada trabalhador se torna um acionista na empresa. Posteriormente, afasta-se deste modelo, que pode ser entendido como simples participação nos lucros (NAKANO, 2003).

Segundo a ANTEAG, para que o projeto de autogestão dê certo, são necessários alguns parâmetros mínimos: democratização das tarefas que envolvam o raciocínio, motivação dos trabalhadores (inteligência coletiva), viabilidade financeira do projeto, integração em redes, técnicas modernas de gestão, aliadas à transparência do processo administrativo e parceria com o Sindicato dos Trabalhadores (desde que esteja apoiando efetivamente a autogestão) (NAKANO, 2003).

Além desses aspectos, a ANTEAG acredita que a educação é fundamental para aqueles que, “[...] de maneira autônoma, ousam tocar o seu próprio negócio, valorizando o fator trabalho e as relações de solidariedade e cooperação, e produzindo novas relações de poder” (NAKANO, 2003, p.75).

A educação continuada se torna importante na medida em que os trabalhadores trazem uma cultura individualista centrada numa preocupação com o emprego e o salário. Além disso, a política de manutenção destas empresas implica políticas de formação e capacitação para tornar viável a empresa pela qual eles se responsabilizaram (FARIA; NAKANO, 1997 apud NAKANO, 2003).

³⁹ Mais informações sobre a ANTEAG no *site* da instituição: <http://www.anteag.org.br>.

A ANTEAG tem dois programas de educação: um voltado para os dirigentes, para capacitá-los para a administração, e outro voltado para os trabalhadores das empresas (bolsas autogestionárias) em que a discussão da temática autogestionária é tratada como teleologia. Os dois programas estão estruturados em três eixos: fábrica sem padrão, viabilidade econômico-financeira e não dissociação entre pensar e fazer (NAKANO, 2003).

2.2.6 Considerações sobre as experiências autogestionárias

Conforme nos haviam advertido Machado (2000), Mandel (1977) e, de certa maneira, Proudhon (MOTTA, 1981), experiências autogestionárias inseridas no contexto capitalista sofrem ameaças constantes. No caso da Comuna de Paris, após passada a ameaça externa, os antigos proprietários vieram a reaver suas propriedades. No caso dos *kibutzim*, o sucesso econômico é, em alguns casos, refletido em degeneração da experiência. Na Revolução Russa de 1917, a necessidade de apresentar resultados atropela a autogestão. Na Iugoslávia, mesmo com a ausência de democracia em nível estatal e o chamado socialismo de mercado, a experiência estava indo relativamente bem, até que, com a morte de Tito, guerras étnicas sepultaram a experiência.

Porém, um olhar mais atento sobre as experiências dos *kibutzim* e da Iugoslávia, podem indicar que a autogestão é possível. Mesmo com a degeneração de alguns *kibutzim*, outros ainda continuam autogestionários e, segundo Singer (2003b), estes são os que estão em melhor situação. No caso da Iugoslávia, mesmo com todos os problemas advindos da ausência de democracia no regime socialista, a experiência trouxe maior autonomia para a classe trabalhadora do que nos demais países comunistas do leste europeu (SINGER, 2001).

O caso brasileiro é mais recente e está em construção, o que dificulta uma análise mais aprofundada, mas podemos prever que estas empresas e cooperativas também passarão por dificuldades. Resta saber como estas dificuldades serão enfrentadas e quais os seus resultados e desdobramentos no futuro.

Levantamos novamente o questionamento: é possível ser autogestionário de maneira isolada? É possível ser uma “ilha de autogestão”?

Nós acreditamos que é possível, na medida em que os empreendimentos podem (de acordo com o princípio cooperativista da Intercoperação⁴⁰) estabelecer parcerias, redes ou circuitos de consumo-produção que minimizem a influência do capitalismo em seus resultados. Além disso, o apoio externo, como, por exemplo, ações de incubação como a da COOPERTUR, podem estruturar estas experiências para que no futuro *andem com suas próprias pernas*. Por outro lado, não se deve esquecer do capitalismo. Todos os cooperados das cooperativas populares têm suas necessidades básicas que devem ser supridas, muitas vezes via mercado. Estamos defendendo aqui a possibilidade de encontrar alternativas para minimizar esta pressão capitalista, mas não para suprimi-la (pelo menos nos dias de hoje).

No próximo item, falaremos da autogestão em cooperativas populares considerando toda a discussão anterior e procurando perceber o fenômeno autogestionário enquanto processo em construção nestas organizações. O próximo item também será introdutório para nosso último capítulo teórico, que tratará das nossas categorias de análise.

2.3. AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS POPULARES: EDUCAÇÃO PARA A SUPERÇÃO DA HETEROGESTÃO

Vamos agora, depois de discutir cooperativa, movimento cooperativo, autogestão, e experiências autogestionárias, retomar o tema de nosso trabalho, ou seja, autogestão em cooperativas populares.

Retomando alguns conceitos construídos ao longo deste trabalho, temos, no item 1.4, a definição de cooperativas populares como **organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política.**

Da mesma maneira, conforme discutido no item 2.1 deste trabalho, **autogestão é um modo de organização do trabalho, onde não há separação entre concepção e execução do trabalho e os meios de produção são coletivos, sendo caracterizado como um processo de educação em constante construção na organização.**

⁴⁰ Intercoperação ou cooperação entre cooperativas. Este princípio está relacionado à possibilidade de as cooperativas se relacionarem em proveito mútuo em nível regional, nacional ou internacional. Mais informações sobre o princípio em Crúzio (2002), Pereira et al. (2002) e Cançado e Gontijo (2004).

Relacionando as duas definições, podemos chegar à autogestão em cooperativas populares. Em um primeiro momento, o próprio conceito de cooperativas populares já as caracteriza como autogestionárias. A relação mais direta entre os conceitos está ligada à questão da posse coletiva dos meios de produção, que também se relaciona com a dimensão econômica das cooperativas populares, uma vez que se elimine a mais-valia (usando a expressão marxista). Continuando, a autogestão, à medida que consiste em um processo de **educação em constante construção na organização**, está ligada à dimensão social das cooperativas populares, desde o desenvolvimento humano do cooperado está intrínseco no conceito. E, finalmente, o fato de **não haver separação entre concepção e execução do trabalho** está ligado à dimensão política do cooperativismo popular, pois alça o trabalhador à categoria de protagonista de sua própria história, ou seja, agente político de mudança de sua própria realidade.

Na verdade, queremos dizer que a autogestão também integra as três dimensões abrangidas pelo conceito de cooperativas populares e, desta maneira, é o modelo de gestão pelo qual estas organizações devem se pautar na execução de suas atividades.

Surge agora uma pergunta relevante, que é o nosso próprio objetivo geral neste trabalho: como identificar e discutir os desafios à construção do processo de autogestão nas cooperativas populares?

Iremos recorrer essencialmente aos trabalhos de Paulo Freire e Juan E. Díaz Bordenave para construir nossas categorias analíticas, baseando-nos nos pressupostos já explicitados.

CAPÍTULO 3 – CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS POPULARES: NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA E NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO

Neste capítulo, organizamos nossas categorias de análise para a autogestão em cooperativas populares. Utilizamos, como já foi dito anteriormente, os “níveis de consciência” de Paulo Freire (1987, 2001) e os “níveis de participação” de Bordenave (1994) como instrumentos para identificar e discutir os desafios à autogestão em cooperativas populares.

Cabe lembrar aqui nossos três pressupostos: 1) o grau de maturidade do grupo influi na autogestão; 2) a atuação dos dirigentes da cooperativa interfere na autogestão; e 3) a transparência da administração da cooperativa influi na autogestão.

Fazemos ainda, no decorrer do capítulo, uma relação entre estes instrumentos e estes pressupostos como forma de preparação para interpretar os resultados deste trabalho.

3.1 PAULO FREIRE: A CONSCIÊNCIA CRÍTICA COMO CONDIÇÃO DE LIBERTAÇÃO CULTURAL

Paulo Freire começa a falar em níveis de consciência no seu livro *Pedagogia do oprimido* (FREIRE, 1987) e consolida estas categorias de análise em outro trabalho *Ação cultural para a liberdade e outros escritos* (FREIRE, 2001). O autor se apropria deste instrumental de análise para estabelecer uma relação dialética entre a cultura do silêncio e a cultura dominante, cultura do silêncio entendida como aceitação das relações de dominação e o próprio reconhecimento de que há uma cultura dominante. A cultura do silêncio é uma reação da classe oprimida “[...] para defender-se, preservar-se, sobreviver” (FREIRE, 2001, p.83).

O autor faz uma relação entre a dominação das nações do chamado primeiro mundo sobre as do terceiro mundo num primeiro momento e, posteriormente, aprofunda a análise nas relações de dominação dentro do próprio terceiro mundo, onde também há dominantes e dominados, sendo que a classe dominante do terceiro mundo age de acordo com os ditames do primeiro mundo (FREIRE, 2001).

Desta maneira, Paulo Freire (2001) classifica a percepção que os seres humanos têm da realidade através do que o autor chama de níveis de consciência. Segundo o autor,

podemos perceber três níveis, consciência semi-intransitiva, consciência transitivo-ingênua e consciência crítica. Freire (2001, p.88) salienta ainda que estes níveis de consciência não são discretos e sim contínuos, “[...] não existindo fronteiras rígidas entre uma modalidade e outra de consciência”, a mesma pessoa podendo transitar entre os níveis, dependendo da situação.

A consciência semi-intransitiva é marcada por uma quase total aderência à realidade objetiva, o ser humano, neste nível de consciência, estaria tão imerso nesta realidade que não conseguiria tomar distância suficiente “[...] a fim de objetivá-la e conhecê-la criticamente” (FREIRE, 2001, p.86).

Esta quase imersão na realidade objetiva, faz com que o ser humano não consiga captar muitos dos desafios do seu próprio contexto, ou os perceba de maneira distorcida. “Sua semi-intransitividade envolve uma certa obliteração que lhe é imposta pelas condições objetivas” (FREIRE, 2001, p.86). Esta situação leva estes indivíduos a acreditarem que a origem do problema está fora da realidade concreta, trazendo uma concepção fatalista desta realidade. Os problemas seriam, então, desígnios divinos, culpa do destino ou fruto de uma inferioridade natural (FREIRE, 2001).

Na consciência semi-intransitiva, o indivíduo não se orienta no sentido de transformar a realidade que origina o problema, mas, de outra maneira, ele se volta para o *poder superior* que seria responsável por este problema. Ao final, sua ação “[...] tem um caráter mágico-defensivo ou mágico-terapêutico” (FREIRE, 2001, p.86).

É possível superar a compreensão mágica dos fatos, segundo Paulo Freire, citando sua experiência como educador, bem mais rápido do que se imagina (FREIRE, 2001). Freire fala de *rachaduras* que podem ser provocadas em nível macro, como a Abolição da Escravatura em 1888, ou em nível micro como o próprio processo de ensino-aprendizagem⁴¹, como incentivos à mudança de modalidade de consciência através de uma nova leitura da realidade. Este processo, para que tenha o efeito de uma *rachadura*, deve ser conduzido através do que Freire chama de educação dialógica, em contraposição à educação bancária. A principal diferença entre estes tipos de educação é que, na educação dialógica, existe respeito aos saberes e competências existentes e o conhecimento é construído através da relação educador-educando, enquanto, na educação bancária, o educador é o “dono do conhecimento” e apenas repassa “verdades absolutas” aos educandos (FREIRE 1987, 1996, 2001).

Porém, quando o indivíduo percebe que pode ler a realidade de outra maneira, e o faz, é tomado por um estado de inquietude (FREIRE, 2001, p.87). Este estado de inquietude é o sinal de entrada no nível de consciência transitivo-ingênua:

Se, ao nível da ‘semi-intransitividade’, são os problemas vitais os que mais facilmente se destacam, ao nível da transitividade-ingênua a capacidade de captação se amplia e, não apenas o que não era antes percebido passa a ser, mas também muito do era entendido de certa forma o é agora de maneira diferente. (FREIRE, 2001, p.88).

A entrada nesta nova modalidade de consciência pode ser entendida como uma abertura para novas leituras da realidade, o indivíduo começa a se afastar de sua realidade e começa a problematizá-la, percebendo que “algo está errado” e que “posso fazer alguma coisa”, porém não sabe ainda o quê. A inquietude pode transformar-se em reclamações e protestos, já que se começa a perceber que aquela realidade não é um destino ou sina, sendo passível de mudança (FREIRE, 2001).

Cabe retomar, neste ponto, uma característica dos níveis de consciência. Como dito anteriormente, não há fronteiras rígidas entre eles, em muitos casos, um nível de consciência apresenta características de outro, representando a própria transição de um nível para outro (FREIRE, 2001).

A consciência transitivo-ingênua é “[...] tão dominada quanto a anterior [consciência semi-intransitiva], mas indiscutivelmente mais alerta com relação à razão de ser de sua própria ambigüidade” (FREIRE, 2001, p.88).

A própria práxis da consciência transitivo-ingênua, ou seja, a ação-reflexão da realidade, vai desmistificando-a, superando a “consciência real” e podendo chegar ao “máximo de consciência possível” (GOLDMAN, 1969 apud FREIRE, 2001).

Porém, a consciência transitivo-ingênua pode seguir dois caminhos. O primeiro é alcançar o “máximo de consciência possível”, ou a consciência crítica, e o segundo é a sua distorção numa forma que Freire classifica como “irracional” ou “fanática”.

O segundo caminho é o da sociedade de massa, onde os indivíduos são *controlados* pelos meios de comunicação em massa e a tecnologia é a nova divindade. Nesta

⁴¹ Estes tipos de educação são mais profundamente descritos em Freire (1996, 2001) e, especialmente, em Freire (1987).

situação, o comportamento das pessoas “[...] é quase automatizado, os indivíduos ‘se perdem’ porque não têm de ‘arriscar-se’” (FREIRE, 2001, p.98).

De fato, quando a tecnologia⁴² deixa de ser a expressão da criatividade humana, o conceito de eficiência deixa de ser identificado como capacidade de pensar, arriscar-se ou imaginar-se nas atividades de criação e se reduz ao mero **cumprimento preciso e pontual das ordens que vêm de cima** (FREIRE, 2001, p.98).

Sugerimos que esta situação de divinização da tecnologia e seus respectivos efeitos sobre o conceito de eficiência se traduz em heterogestão, conforme discutido anteriormente neste trabalho. Ou seja, mesmo na consciência transitivo-ingênua, que pode ser considerada como uma evolução em relação à consciência semi-intransitiva, a heterogestão ainda pode estar presente.

Porém, quando se consegue trilhar o primeiro caminho e superar o nível de consciência transitivo-ingênuo através da própria práxis, neste contexto, insere-se a consciência crítica, definida como o nível de consciência no qual oprimidos⁴³ constroem uma “classe para si”. A consciência crítica é mais do que a tomada de consciência (*prise de conscience*), “[...] a consciência crítica não se constrói através de um trabalho intelectualista, mas na práxis - ação e reflexão” (FREIRE, 2001, p.96).

Numa perspectiva revolucionária – a das classes dominadas – esta ação consciente não lhes pode ser negada, nem no momento da denúncia-anúncio, nem quando o anúncio se concretiza. Neste, o exercício do pensar crítico, **sobretudo com a superação da dicotomia entre trabalho manual e trabalho intelectual**, vai ajudar a extrojecção dos mitos que se conservam, apesar da nova realidade em nascimento. (FREIRE, 2001, p.96-97). (grifo nosso).

Paulo Freire aproxima aqui a consciência crítica da autogestão, quando fala da “superação da dicotomia entre trabalho manual e trabalho intelectual”, que, conforme vimos anteriormente, é a essência da autogestão. Desta maneira, fazendo uma aproximação deste referencial teórico de Freire⁴⁴ com a discussão anterior sobre autogestão, estamos propondo que,

⁴² O autor não é contra a tecnologia, que considera como “[...] não apenas necessária mas parte natural do desenvolvimento dos seres humanos” (FREIRE, 2001, p.98), o problema é a apropriação desta tecnologia como ser divino.

⁴³ Paulo Freire utiliza a expressão “oprimidos” como referência aos trabalhadores, que, mesmo transitando entre os níveis de consciência, ainda precisam resistir à opressão das classes dominantes.

⁴⁴ Cabe ressaltar as diferenças de contexto e de propósito do trabalho de Paulo Freire e este trabalho. Em Freire (2001), discute-se o aumento do grau de consciência do terceiro mundo em relação ao primeiro, e entre os

natural para que o homem cumpra sua missão inata de realizar, fazer coisas e afirmar-se a si mesmo, dominando a natureza. Porém a participação não é só isso, envolve também outras necessidades básicas como interação com os demais seres humanos, auto-expressão, desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e a valorização de si mesmo ante os outros (BORDENAVE, 1994).

A participação tem, então, duas bases: uma afetiva e outra instrumental, que se complementam. Fazer as coisas com outras pessoas é mais prazeroso (base afetiva) e mais eficaz e eficiente (base instrumental). Estas duas bases devem equilibrar-se para que a participação não seja só afetiva ou só instrumental. Nos dois casos extremos, a participação pode fugir de seus próprios objetivos (BORDENAVE, 1994).

Segundo ainda Bordenave (1994), deve-se ter atenção ao se perceber a participação dos indivíduos. Existem a participação passiva e a participação ativa, desta maneira alguém pode participar de algo sem efetivamente interferir no andamento das atividades, ou seja, o indivíduo participa passivamente do processo. O grande problema “[...] não é o quanto se toma parte, mas como se toma parte” (BORDENAVE, 1994, p.23).

A participação tem, então, um caráter qualitativo (BORDENAVE, 1994), ou seja, pode-se participar menos ou mais, mas a mensuração da participação não pode ser feita de maneira essencialmente quantitativa, por exemplo, a partir da presença em assembléias gerais.

Bordenave (1994), ao ampliar seu conceito de participação, diz que seu objetivo final é a autogestão, ou seja, a participação plena. Porém, a participação pode ser dividida em níveis, que são definidos como os graus de controle dos membros sobre as decisões dentro da organização.

Na classificação do autor, no limite extremo de menor participação, estaria o nível “informação/informação reação”, porém, para este trabalho, incluímos a categoria heterogestão como uma categoria com menor nível de participação, ou seja, a heterogestão seria a modalidade menos participativa das aqui descritas como níveis de participação. Parece-nos pertinente esta adequação do modelo de Bordenave, haja vista que pretendíamos traçar um contínuo entre autogestão e heterogestão, e, de acordo com nossas definições anteriores, a heterogestão seria a separação entre a concepção e a execução do trabalho. Na heterogestão, inexistem participação dos trabalhadores nas decisões.

organização. Na verdade, a opinião dos trabalhadores só será validada efetivamente se esta decisão for secundária e não tiver grande impacto nos resultados.

Os níveis de participação discutidos anteriormente têm um ponto em comum, a participação nas decisões tem um caráter de concessão dos administradores. São eles que estimulam a participação, guardadas as devidas proporções. Na heterogestão, simplesmente não há consulta, quando a consulta emerge como forma de participação em consultas facultativas ou obrigatórias, estes níveis de participação podem ser considerados como níveis controlados de participação, pois são os administradores que gera o processo, seja coordenando a consulta ou mesmo decidindo se vai havê-la.

O próximo nível de participação, ainda segundo a Figura 3, é a elaboração/recomendação. Este nível, diferentemente dos outros, emerge dos próprios trabalhadores. Neste nível de participação, “[...] os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita, mas sempre se obrigando a justificar a posição” (BORDENAVE, 1994, p.32). Aqui a administração precisa demonstrar coerência diante dos demais trabalhadores. Esta necessidade de justificar a posição é um meio mais avançado de se lidar com o trabalhador, pois, desta maneira, ele é ouvido, nem que seja para que a administração se justifique, mas ela precisa primeiro, ouvir.

Continuando com a escala da Figura 3, chegamos à co-gestão, na qual a administração é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade⁴⁶. Neste nível de participação, a influência dos trabalhadores passa a ser direta na elaboração do plano de ação e nas demais decisões na organização (BORDENAVE, 1994). Cabe salientar que, mesmo neste nível de participação, ainda há subordinação e, apesar desta participação direta, alguns pontos da tomada de decisão pertencem ainda ao grupo controlador que representa os proprietários, porém deve considerar-se que já há algum avanço em relação à heterogestão no caminho da autogestão.

Aproximando-se da autogestão, temos ainda o nível de participação denominado delegação, “[...] onde os administrados têm autonomia *em certos campos ou jurisdições* antes reservados aos administradores” (BORDENAVE, 1994, p.32). Esta autonomia parcial, concedida pelos administradores, é um avanço em relação à co-gestão à medida que algumas decisões podem ser tomadas pelos trabalhadores sem consultar os administradores.

⁴⁶ Grupos de trabalhadores, eleitos pelos próprios trabalhadores, para representá-los junto aos dirigentes da organização.

Antes de falarmos da autogestão propriamente dita, gostaríamos de tecer alguns comentários sobre os níveis de participação já discutidos. Parece-nos muito familiar que este aumento do grau de participação dos trabalhadores nas decisões possa estar relacionado ao próprio desenvolvimento da área de recursos humanos (ou gestão de pessoas, como se queira). Parece-nos também razoável afirmar que, à medida que o nível de participação nas decisões pelos trabalhadores vai aumentando, seu comprometimento com a organização e com o próprio trabalho aumenta, trazendo maiores resultados para os proprietários desta organização. Em outras palavras, a participação dos trabalhadores nas decisões pode ser benéfica para os resultados econômicos, em última instância. Porém este paralelo não é central em nossa discussão e não vamos aprofundá-lo, ficando aqui a sugestão de um novo trabalho sobre o assunto.

O maior nível de participação, ou o que Goldman chama de maior participação possível (1969 apud FREIRE, 2001) é a autogestão, na qual o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa, desaparecendo, então, a diferença entre administradores e administrados. Para que esta diferença entre administradores e administrados não mais exista, consideramos importante a posse coletiva dos meios de produção, de maneira que a autogestão não seja apenas uma concessão dos proprietários e possa ser realmente um outro modo de organizar o trabalho.

Gostaríamos, neste momento, de relembrar os dois últimos pressupostos deste trabalho, quais sejam:

- Pressuposto 2: *a atuação dos dirigentes da cooperativa interfere na autogestão.*
- Pressuposto 3: *a transparência da administração da cooperativa influi na autogestão.*

Iremos discutir estes pressupostos com base nos níveis de participação de Bordenave (1994), partindo do princípio de que a cooperativa popular pretende ser autogestionária, conforme conceito construído no Capítulo 1 deste trabalho. Desta maneira, analisaremos a atuação dos dirigentes da COOPERTUR e a percepção que os demais cooperados têm desta ação. Cabe ressaltar aqui que a cooperativa está em processo de incubação e a ação dos técnicos também pode interferir neste processo, lembrando que o objetivo dos técnicos é apoiar a cooperativa no seu caminho para a autogestão e a auto-sustentabilidade. Será trabalhada, também, desta maneira, a percepção que os cooperados possuem da incubação da cooperativa e dos seus efeitos sobre o processo autogestionário.

Concomitantemente, iremos estudar a circulação da informação na Cooperativa de acordo com suas três características: qualidade, quantidade e temporalidade.

A aderência desta análise da realidade da Cooperativa aos níveis de participação de Bordenave, deu-se à medida que fomos percebendo em que nível está a participação na organização, aproximando-a dos níveis propostos pelo autor.

Finalizando, assim, o referencial teórico deste trabalho, consideramos estarmos agora instrumentalizados para dar continuidade a nossa análise. Passaremos ao Capítulo 4 para evidenciar e discutir os resultados encontrados. Posteriormente, no Capítulo 5, faremos as considerações finais.

CAPÍTULO 4 – AUTOGESTÃO NA COOPERATIVA JUVENIL DE SERVIÇOS TURÍSTICOS DE SÃO BARTOLOMEU: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Neste capítulo, primeiro descreveremos a trajetória da Cooperativa, desde o período de formação do grupo até junho de 2004. Ao realizar este histórico, salientaremos o processo educacional presenciado por este grupo. Discutimos também, a metodologia de coleta de informações, sua sistematização e discussão, evidenciando os resultados encontrados analisados à luz das referências teóricas.

4.1 DE JOVEM CIDADÃO DO PARQUE A COOPERADO: A TRAJETÓRIA DO GRUPO DA COOPERTUR

Antes de falar do COOPERTUR, gostaríamos de contextualizar seu entorno. A região da cooperativa é conhecida como Subúrbio Ferroviário, localizando-se na parte litorânea interna da Baía de Todos os Santos da Cidade do Salvador, Bahia.



Figura 4 – Mapa de Salvador

Fonte: FACOM (2004)

4.1.1 O Subúrbio Ferroviário e Parque São Bartolomeu: analisando o entorno da cooperativa

A região conhecida como Subúrbio Ferroviário está localizada na parte interior da Baía de Todos os Santos da Cidade do Salvador no Estado da Bahia.

Os dados dos Censos Demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE indicam que o Subúrbio Ferroviário apresentou uma taxa média de crescimento anual, entre 1970 e 1980, de 6,4 %, ao ano – 69.005 para 129.322 habitantes – e entre 1980 e 1990, de 4,83%, chegando, em 1999, a 425.228 habitantes, enquanto Salvador, no seu conjunto, apresentou uma taxa média de crescimento anual entre 1970 e 1980, de 4,05% - 1.006.398 para 1.479.440 habitantes — e entre 1980 e 1990, de 3,01% — 2.075.187 habitantes. Constata-se, portanto, que as taxas de crescimento populacional do Subúrbio são significativamente maiores que as do restante do Município (PANGEA, 2003).

Registra-se, hoje, na região, cerca de 120.000 habitantes situados nas faixas de renda mais baixas (abaixo de dois salários mínimos/mês por família) e inseridos num contexto de marginalização social caracterizado, entre outros indicadores, por: a) habitações precárias; b) carência do sistema de saneamento básico c) falta de infra-estrutura básica, no que tange ao sistema de coleta de lixo, educação, saúde, transporte e segurança; d) taxas elevadas de desemprego e subemprego; e) renda familiar exígua e irregular; f) alta taxa de evasão escolar e trabalho infantil (PANGEA, 2003).

Em meio a essa precariedade das condições materiais de existência, há um espaço de grande riqueza natural, que se constituiu como uma Área de Preservação Ambiental - APA, envolvendo parte da Bacia do Rio Cobre e o Parque São Bartolomeu. A Bacia do Rio Cobre, parte significativa da Região Suburbana, possui uma área total de 2.660 ha, sendo que 1.550 ha fazem parte da APA Rio do Cobre/Parque São Bartolomeu (PANGEA, 2003).

O Parque São Bartolomeu é um importante referencial cultural, histórico e ecológico para a Cidade do Salvador. O Parque foi palco de batalhas contra as invasões holandesas e da Batalha de Pirajá (Independência da Bahia, 1822), foi também o local escolhido para o estabelecimento de quilombos. Além disso, o Parque é uma referência para os cultos afro-brasileiros, a floresta, as nascentes, as cachoeiras (Naná, Oxum, Oxumaré) e as rochas (Pedra do Tempo e Pedra de Omulu) são consideradas áreas sagradas, objetos de cultos e peregrinação, desde a metade do século XIX (FORMIGLI, 1998).

Dessa maneira, o Parque São Bartolomeu se configura como uma importante região para a Cidade do Salvador que vem sendo sistematicamente pressionada pela expansão não só do Subúrbio Ferroviário, mas da população de Salvador como um todo através da construção de habitações irregulares no seu território. O aumento populacional e a exclusão social são ingredientes que levam a esta constante pressão pela invasão do Parque por construções, na maioria das vezes sem as mínimas condições de urbanização (PANGEA, 2003).

Em 1997, o PANGEA participa de um Projeto na região do Parque São Bartolomeu denominado Ecoscâmbio, que tinha como objetivo trocar experiência entre Instituições ambientalistas e socioambientalistas do Brasil e da Itália sobre a gestão de APA's. Participaram deste Projeto, a ONG italiana Legambiente, e as instituições nacionais SOS Mata Atlântica, Fundação Museu do Homem Americano (do Piauí), Movimento SOS Chapada Diamantina e a Associação dos Seringueiros de Rondônia. Deste projeto surgiram diversos estudos e sugestões para a revitalização do Parque. Porém, nenhum foi implantado. O PANGEA começa a atuar na região e, neste período, começam os trabalhos com a Cooperativa das Costureiras de São Bartolomeu e alguns projetos relacionados à formação de crianças e adolescentes, baseados em educação ambiental e arte-educação, financiados pelo Instituto C&A. Com o passar do tempo, nota-se uma demanda dos jovens da região pela inserção no mercado de trabalho. É neste contexto que se inicia o projeto Jovem Cidadão do Parque, financiado pelo Instituto C&A e executado pelo PANGEA.

4.1.2 Jovem Cidadão do Parque: cidadania como fator de preservação ambiental e geração de trabalho e renda⁴⁷

O Projeto Jovem Cidadão do Parque, cujo objetivo principal é a inserção dos jovens da comunidade no mercado de trabalho através do aproveitamento sustentável dos recursos do Parque São Bartolomeu, inicia suas atividades em agosto de 2002 com 60 jovens, divididos em duas turmas de 30, uma pela manhã e outra pela tarde, divididos de acordo com a disponibilidade de tempo de cada um. Ficaram até o final do projeto 54 jovens, os demais saíram por motivos particulares como emprego ou mudança de residência. Em 2004 foi iniciada uma

⁴⁷ As informações deste tópico foram coletadas com pessoas que participaram do projeto (especialmente com Eliana Nascimento da Silva, que foi educadora do Projeto e hoje acompanha o processo de incubação) e Giuseppe Voza Coordenador Geral do Projeto, dos relatórios enviados ao agente financiador e de nossas observações.

nova turma com 30 jovens da região que agora estão no processo de formação. Cabe ressaltar que o Projeto tem suas vagas ocupadas preferencialmente por afro-descendentes.

Esta primeira etapa, iniciada em agosto de 2002, encerra-se em julho de 2003. E contemplou os seguintes tópicos:

- Comunicação e Expressão, objetivando fortalecer as várias formas de linguagem: oral, escrita, gestual e digital;
- Identidade e Cultura, visando fortalecer a auto-estima dos afro-descendentes, aproximadamente 90% no grupo, e possibilitar um melhor conhecimento a respeito das questões étnicas;
- Gestão e Planejamento, visando orientar os jovens sobre planejamento de vida, como elaborar projetos e alcançar os objetivos planejados;
- Orientação Vocacional, visando descobrir as habilidades, aptidões e áreas de interesse de cada jovem para o trabalho.

Neste momento da capacitação, segundo a técnica do projeto entrevistada, foram identificados alguns problemas no processo de ensino-aprendizagem. Alguns jovens apresentaram atitudes de resistência à mudança (no sentido de não se adaptar a horários e regras de convivência), falta de integração entre o grupo, baixa auto-estima, pouca paciência para compreender o processo de formação e respeitar as etapas uma a uma, imaturidade, dificuldade de assimilação de conteúdos, pouco compromisso com o trabalho e relação de uso com o PANGEA, acreditando que esta instituição deveria ser a eterna provedora do grupo.

Estes problemas aconteceram, em maior ou menor grau, dependendo do participante do Projeto, mas o grupo responsável pelo acompanhamento das atividades, a partir da percepção destes problemas, passou a incluir nos módulos, discussões aprofundadas sobre estas temáticas, focalizando o futuro destes jovens após o fim do projeto. Estas ações minimizaram a maioria destes problemas.

Esta primeira formação, denominada de Habilidades Básicas, proporcionou, apesar dos problemas, um amadurecimento dos jovens para participar da segunda etapa do Projeto, que se iniciou em agosto de 2003, denominada Habilidades Específicas. Neste período foram trabalhados os seguintes módulos comuns a todos os participantes: Cooperativismo, Comunicação e Vendas, Empreendedorismo, Inglês e Habilidades Sociais para o Trabalho. Além

disso, cada jovem teve a opção de escolher entre uma das quatro áreas identificadas nos teste vocacionais: Teatro, Dança Afro, Turismo e Artesanato. Nós nos integramos à Equipe Técnica do Projeto em setembro de 2003.

Nesta segunda etapa, mais prática que a primeira, os jovens começaram a se perceber enquanto aspirantes a profissionais. Começaram também a perceber que o Projeto tem um tempo de duração limitado e que aquelas atividades que estavam desenvolvendo poderiam inseri-los no mercado de trabalho. Estas informações estão relacionadas com a mudança de atitude de alguns jovens Diante do processo de capacitação.

Nas oficinas de cooperativismo, os jovens resolvem constituir uma cooperativa, cujo objeto de trabalho seria o Turismo no Parque São Bartolomeu. A partir daí, a idéia da cooperativa começa a amadurecer e os jovens, juntamente com os técnicos do Projeto começaram a construir juntos a idéia da cooperativa.

O PANGEA passa, então, a incubar esta cooperativa e a COOPERTUR toma forma. O grupo de jovens continua sua formação em Teatro, Artesanato, Dança Afro e Turismo (em convênio com as Faculdades Jorge Amado).

No final de 2003, a Coordenação Geral do Projeto, em acordo com os Técnicos, decide realizar uma seleção para que os jovens participem da cooperativa. A seleção se torna importante devido ao desnível de amadurecimento dos jovens ante a questão do trabalho e, principalmente, o trabalho em grupo. Outro fator importante para se optar pela realização de um processo de seleção foram os resultados de um estudo de viabilidade econômica da cooperativa (do qual participamos diretamente). Neste estudo, constatou-se que, pelas atividades desenvolvidas, o grupo não poderia ser muito grande, sob pena de não gerar renda suficiente para a auto-sustentabilidade da própria cooperativa. Dos 54 jovens que ficaram até o fim do Projeto, foram selecionados 35 para participar da cooperativa. Os critérios de seleção foram: a predisposição para o trabalho em grupo e o próprio interesse do jovem. Todos os Técnicos envolvidos no Projeto foram ouvidos: Facilitadores de Teatro, Cooperativismo, Dança, Artesanato e a Coordenadora Pedagógica.

Dos 35 jovens selecionados, nove não quiseram participar da cooperativa e os demais 26 passaram a se dedicar às atividades da cooperativa. Nesta época, o Núcleo de Teatro se desagrega e estes jovens decidem sair da cooperativa (este Núcleo possuía cinco jovens). Este fato, segundo os próprios jovens, veio da incompatibilidade de horários, pois alguns deles já

trabalhavam (inclusive com teatro) e não poderiam dispor do tempo necessário para sua permanência na Cooperativa. Depois destas desistências, a Cooperativa fica, então, com três núcleos: Dança Afro, Artesanato e Turismo.

Em janeiro de 2004, a cooperativa se instala em sua atual sede, nas imediações do Parque São Bartolomeu⁴⁸. O quadro social da cooperativa é então composto por 26 membros. Pouco depois foi constituído o Núcleo de Culinária por cooperadas que se identificavam com esta atividade e saíram de outros Núcleos. Este Núcleo nasce devido a uma demanda por lanches diários de um projeto do Governo Federal denominado Agente Jovem. O Núcleo de Culinária passa a fornecer cerca de 200 lanches por dia, e começa a receber acompanhamento especializado e a ampliar seu potencial de produção.

Os demais Núcleos também continuam seu processo de formação através do acompanhamento de técnicos e ainda estão na fase de construção e finalização de seus respectivos produtos e serviços. A idéia central da cooperativa é fornecer um pacote de serviços turísticos vinculados ao Parque São Bartolomeu onde haveria espaço para todos os Núcleos. O pacote envolve trilhas ecológico-histórico-culturais, apresentação de dança, comidas típicas e artesanato. Todos os produtos e serviços trabalham com as temáticas do Parque São Bartolomeu integrando-se em um pacote turístico completo.

Apesar de serem interdependentes, os Núcleos também têm sua autonomia e independência e podem trabalhar isoladamente, como o Núcleo de Culinária, que já produz lanches diariamente. Esta possibilidade de agir juntos e separados faz com que a cooperativa tenha uma grande flexibilidade ante ao mercado, podendo atuar para além das fronteiras do Parque São Bartolomeu.

O Núcleo de Dança passa a ter também músicos (que são os próprios cooperados que já participavam do Núcleo e, em alguns casos, são músicos ou dançarinos, dependendo do número apresentado). Desta maneira, o Núcleo de Dança se transforma em Núcleo de Dança & Cultura. O Núcleo de Turismo, depois de suas primeiras atuações profissionais, passa a ser designado como Núcleo de Operadores de Turismo.

Em julho de 2004, os cooperados estavam distribuídos nos núcleos da seguinte maneira:

— Núcleo de Artesanato: 5 cooperados;

- Núcleo de Culinária: 3 cooperados;
- Núcleo de Dança e cultura: 11 cooperados;
- Núcleo de Operadores de Turismo: 7 cooperados.

Conforme seu Estatuto (Anexo) a Diretoria da Cooperativa é composta por Presidente, Secretário e 1 Coordenador de Cada Núcleo, totalizando seis pessoas. Cabe ressaltar que o Presidente e a Secretária (que também tem a função de Tesoureira) eleitos são do Núcleo de Operadores de Turismo. Além disso, a Cooperativa possui um Conselho Fiscal (nos termos da Lei 5.764/71) composto por 3 Conselheiros Efetivos e 3 Suplentes, todos eleitos em assembléia.

Ainda segundo seu Estatuto (Anexo 1), a Cooperativa retém, do valor líquido a ser recebido pelos cooperados, 20% como Taxa de Administração (para a manutenção de seus custos fixos) e 10% como Taxa de Remuneração da Diretoria (dividida igualmente entre os membros do Conselho de Administração e dos 3 membros efetivos do Conselho Fiscal).

Todos os Núcleos já realizaram atividades produtivas que geraram receita, entretanto estas atividades são ainda intermitentes. Neste aspecto, o Núcleo de Culinária se destaca por ter um cliente fixo, o que faz com que tenha receita constante, beneficiando também toda a cooperativa através da Taxa de Administração e da Taxa de Remuneração da Diretoria.

A COOPERTUR já iniciou seu processo de formalização na Junta Comercial da Bahia – JUCEB. Neste processo, descobriu-se que já existe uma Cooperativa registrada com esta sigla e, em assembléia, os cooperados resolveram adotar a sigla COOPARQUETUR, em uma alusão direta ao Parque São Bartolomeu. Porém, neste trabalho, tratamos a Cooperativa como COOPERTUR, que foi o seu nome no período desta pesquisa.

Antes de finalizarmos a apresentação da COOPERTUR, gostaríamos de chamar a atenção para a logomarca da cooperativa na Figura 5. É basicamente uma adaptação do símbolo internacional do cooperativismo, que tem dois pinheiros verdes paralelos em um círculo amarelo com as bordas verdes; a logomarca da COOPERTUR traz duas jaqueiras (pés de jaca) característicos do Parque São Bartolomeu, com a sombra em formato dos pinheiros, lembrando os vínculos com o movimento cooperativista. O círculo em torno das árvores representa a diversidade cultural da região, e o arco-íris é um dos símbolos de São Bartolomeu. A confecção da logomarca da cooperativa foi contratada junto a um profissional especializado, porém a

⁴⁸ Endereço da COOPERTUR: Rua São Bartolomeu, número 1190, Plataforma, CEP. 40.490-246, Salvador, Bahia.

concepção da idéia surgiu de esboços feitos pelos cooperados, contando com a participação da equipe técnica. A aprovação da logomarca aconteceu em assembléia.



Figura 5 – Logomarca da COOPERTUR

Descreveremos agora os procedimentos adotados nesta dissertação e, posteriormente, os resultados encontrados.

4.2 PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Para a realização deste trabalho, contamos com as observações resultantes da convivência deste pesquisador com o grupo, inicialmente como facilitador do Módulo de Cooperativismo (setembro a dezembro de 2003) e, posteriormente, como técnico na incubação (janeiro de 2004 até os dias de hoje). Durante este período, houve o cuidado de anotar e sistematizar todos os fatos que ocorreram, bem como as impressões deste pesquisador sobre esta realidade, desta maneira o “Caderno de Campo” foi um instrumento importante na reconstituição da história e também na própria análise dos resultados deste trabalho.

Além destas observações, foram realizados dois grupos focais (roteiro no Apêndice A), entrevista semi-estruturada com uma técnica do Projeto (roteiro no Apêndice B) e um questionário com os cooperados (Apêndice C)⁴⁹.

Telefone/Fax: (71) 218-3966. E-mail: coopertursb@yahoo.com.br.

⁴⁹ Estes instrumentos de coleta de dados estão direcionados para uma análise mais qualitativa. O objetivo dos grupos focais foi identificar a percepção dos cooperados sobre sua realidade na cooperativa e fornecer subsídios para a elaboração do questionário. O questionário, realizado como censo, pois o quadro social era composto por 26 cooperados, também foi embasado pelos pressupostos deste trabalho. A entrevista semi-estruturada realizada com a Técnica Eliana Nascimento forneceu subsídios importantes para a reconstrução da história do grupo e complementou as informações a respeito do processo de seleção para a cooperativa.

O primeiro grupo focal foi realizado em 16 de agosto deste ano nas dependências da Escola de Administração da UFBA. Toda a discussão, de cerca de 90 minutos, foi gravada em fita K7. Este primeiro Grupo focal foi conduzido pela Professora Dra. Maria Suzana Moura (orientadora deste trabalho) e acompanhado por Ludimila Meira, Tatiana Reis e Luís Peters, estudantes do Mestrado Acadêmico em Administração da mesma Instituição, que denominaremos observadores. Optou-se pela ausência deste pesquisador, por sugestão da orientadora, para não inibir as respostas do grupo de cooperados que têm contato direto conosco no processo de incubação na cooperativa. À medida que a Professora Suzana fazia as perguntas e os cooperados se manifestavam, os observadores anotavam suas percepções acerca do grupo. Cabe ressaltar que todos eles conhecem bem os objetivos e o referencial teórico deste trabalho.

Após o Grupo Focal, foi realizada uma troca de impressões (também gravada em fita K7) entre este pesquisador, Ludimila, Tatiana e Luís. Este momento foi de extrema importância, pois pudemos comparar três diferentes visões expressas pelos cooperados no grupo focal.

Foram convidados, para este primeiro encontro, 8 cooperados. A escolha dos cooperados que iriam participar foi deixada a cargo dos próprios cooperados. Foram selecionados para participar deste grupo focal: o Presidente, a Secretária, a Coordenadora do Núcleo de Operadores de Turismo, a Coordenadora do Núcleo de Artesanato, a Coordenadora do Núcleo de Culinária e os três Conselheiros Fiscais, destes houve uma falta (uma conselheira fiscal) por motivo de doença. Desta maneira, o primeiro grupo focal foi realizado exclusivamente por membros da diretoria da COOPERTUR, totalizando quatro cooperados do Núcleo de Operadores de Turismo, e um cooperado de cada dos outros três Núcleos.

O segundo grupo focal foi realizado no mesmo local no dia 17 de setembro deste mesmo ano. Desta vez, o grupo focal foi conduzido por este pesquisador e acompanhado por Tatiana Reis, Ludimila Meira, Pablo Albino (técnico de incubação da COOPERCONFEC⁵⁰) e Fabiane Regino (mestranda em Sociologia – UFBA). A escolha do grupo de cooperados, desta vez foi intencional. Foram convidados: a Conselheira Fiscal, que faltou à primeira reunião, a Coordenadora do Núcleo de Dança & Cultura, que não havia participado do primeiro, a nova Coordenadora do Núcleo de Artesanato e mais 5 cooperados escolhidos entre os que menos participam das discussões na cooperativa, segundo a nossa percepção. Porém, além dos três

membros da diretoria já citados, compareceu apenas mais um cooperado do Núcleo de Dança & Cultura. Dos cooperados que não compareceram, tivemos uma falta por doença e os outros três cooperados faltaram deliberadamente. Este grupo focal aconteceu com uma variação em relação ao primeiro, foi realizada uma dinâmica antes das atividades. A dinâmica, que envolve a construção de uma ponte, onde é observado o potencial de trabalho em conjunto, foi conduzida por Pablo Albino. Depois de processada a dinâmica, seguiu-se com o grupo focal com a mesma metodologia descrita no primeiro (também gravada em fita K7, com cerca de 60 minutos de duração).

A exemplo do primeiro grupo focal, depois de finalizado, os observadores se reuniram e debateram suas impressões sobre o grupo. Este debate também foi registrado em fita K7.

Na ocasião da realização dos dois grupos focais, foi explicado a cada cooperado o porquê de sua realização e foram oferecidos aos convidados vale-transporte e alimentação. Desta maneira, as faltas, à exceção dos motivos de doença, conforme depois foi confirmado com os demais cooperados, foram deliberadas, ou seja, os cooperados não compareceram simplesmente porque não quiseram ir.

Com as informações obtidas nestes grupos focais e baseados em nossos pressupostos e referenciais teóricos, construímos um questionário (Apêndice C) para aplicar em todo o grupo de cooperados. Este questionário foi aplicado no dia 24 de setembro de 2004 nas dependências da COOPERTUR. Foi realizada também, no dia 24 de setembro de 2004 a entrevista semi-estruturada com a técnica Eliana Nascimento Silva (Apêndice B). Convidamos antecipadamente, todos os cooperados para estarem presentes neste dia para que respondessem ao questionário. Compareceram 15 cooperados e, nos dias seguintes, Eliana Nascimento Silva aplicou os outros 10 questionários. No dia 29 de setembro, encerramos os questionários e ficou faltando apenas a resposta de um cooperado.

Além desses procedimentos, foram analisados documentos relativos ao processo de capacitação (Projeto para Captação de Recursos, Relatórios ao Agente Financiador) e da própria cooperativa (Estatuto, Atas de Assembléia, comunicados da diretoria, *banners*, *folders*),

⁵⁰ Cooperativa de Mulheres Costureiras do Parque São Bartolomeu, já citada neste trabalho. Também incubada pelo PANGEA.

além do nosso Caderno de Campo. Os questionários foram tabulados utilizando-se o *software* Sphinx⁵¹.

4.3 RESULTADOS: AUTOGESTÃO NA COOPERTUR: A ANÁLISE DO PONTO DE INFLEXÃO DE UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO

As faltas às reuniões de grupo focal e ao dia de realização do questionário são um primeiro indício de que o comprometimento com a cooperativa não é homogêneo⁵². Todos os eventos foram agendados com mais de uma semana de antecedência e, principalmente nos grupos focais, os cooperados foram convidados pessoalmente sendo esclarecidos os motivos e as metodologias a serem usadas. Todos haviam confirmado a presença.

Queremos, inicialmente, discutir alguns aspectos levantados nas reuniões de grupo focal. Primeiro separadamente, depois em conjunto.

- **1º Grupo Focal**

As informações obtidas no 1º Grupo Focal foram analisadas e sistematizadas, e estão resumidas nos Quadros 2, 3 e 4. A divisão entre os três eixos — Grau de Maturidade do Grupo, Atuação da Diretoria e Influência da Incubação e Transparência — tem o objetivo de direcionar a discussão para nossos pressupostos.

⁵¹ Com a valiosa colaboração de Ludimila Meira. Mais informações sobre o *software* no *site* <<http://www.sphinxbrasil.com.br>>.

⁵² Cabe ressaltar que esta é uma análise nossa enquanto técnicos do processo de incubação, baseados na nossa vivência e percepção da realidade da cooperativa. Para uma afirmação mais segura desta inferência, faz-se necessário um aprofundamento maior que não foi feito neste trabalho.

Quadro 2 – Resumo da discussão no 1º Grupo Focal – Eixo: Grau de Maturidade do Grupo.

Grau de Maturidade do Grupo		
Tópico	Realidade Descrita	Sugestões
Relação da Cooperativa com a Comunidade e o Parque São Bartolomeu	Busca de apoio e reconhecimento na comunidade	A cooperativa deve contribuir com a comunidade
	Pressão da família por retorno financeiro	Aproximar a família da cooperativa
	Desvalorização do Parque São Bartolomeu (Falta de apoio do poder público)	
Heterogestão vs. Autogestão	Cultura de ser mandado, falta de iniciativa	Reforço permanente para mudar a cultura
	É melhor ser cooperado e não ser empregado	
Comercialização	Questão da qualidade	
	Manter-se no mercado	
Diferença no nível de comprometimento dos cooperados	Estímulo – amor ao que faz, ter sido selecionado	
	Desestímulo – falta de retorno financeiro	
	Falta amadurecimento de alguns cooperados	
Evolução do grupo	Desenvolvimento pessoal: melhorou auto-estima e responsabilidade	
	Vontade de fazer faculdade	
Cooperativa como “Refúgio”	Alternativa ao desemprego	
	Segurança	Preocupação com a formalização
	Válvula de escape	

Quadro 3 – Resumo da discussão no 1º Grupo Focal – Eixo: Atuação da Diretoria e Influência da Incubação.

Atuação da Diretoria e Influência da Incubação		
Tópico	Realidade Descrita	Sugestões
Processo Decisório	Decisões coletivas baseadas na maioria	
	“Democracia argumentativa” para obter a maioria	
	Dificuldade de organização: é preciso que todos obedeçam às decisões coletivas	
Influência da Incubação	Dependência apenas em questões que envolvam o aporte de recursos	Procurar outras formas de apoio financeiro
	Parte operacional é decidida internamente	

Quadro 4 – Resumo da discussão no 1º Grupo Focal – Eixo: Transparência.

Transparência		
Tópico	Realidade Descrita	Sugestões
Informações no Mural, Microcomputador e Atas	Os cooperados não buscam a informação e se sentem desinformados	O boca a boca funciona melhor

Conforme descrito anteriormente, os próprios cooperados se organizaram e decidiram o grupo que participaria deste grupo focal. Todos os cooperados presentes fazem parte da diretoria (Conselho de Administração e Conselho Fiscal). Cabe lembrar que houve apenas uma falta (Conselho Fiscal), justificada por motivo de doença.

Pode-se notar, pelos Quadros 2, 3 e 4, uma grande propriedade destes cooperados na discussão dos temas relacionados à cooperativa, com sugestões pertinentes aos problemas encontrados.

A primeira observação se refere à relação da cooperativa com seu entorno, ou seja, o Parque São Bartolomeu e o Subúrbio Ferroviário. Os cooperados acreditam que a cooperativa deve contribuir com este entorno através da preservação do Parque e do apoio à sua comunidade, tal manifestação está em consonância com o atual 7º princípio cooperativista (vide Quadro 1), denominado Preocupação com a Comunidade. Demonstra também a dimensão política da COOPERTUR, “uma cooperativa para além de seus muros”, segundo um dos participantes. Consideramos este tópico como componente do Eixo Grau de Maturidade, pela visão de longo prazo inerente a estas preocupações, ou seja, esta diretriz cooperativa traz implícita uma relação de reciprocidade a ser estabelecida com o Parque e a comunidade. O Parque tem também importância estratégica para a Cooperativa, tanto como potencial de geração de renda como referência de identidade para este grupo. A comunidade, por sua vez, é o local onde nasceram e cresceram e que, visivelmente, precisa de apoio para se desenvolver. Os cooperados demonstram, com esta preocupação com o entorno, uma dimensão política de mudança não só da sua realidade, mas também de sua comunidade.

Além disso, os cooperados enfrentam a pressão da família por retorno financeiro, uma vez que as condições de vida nesta região são muito difíceis, os familiares pressionam os cooperados a entrar “de qualquer maneira” no mercado de trabalho ou, em outras palavras, “trazer dinheiro pra casa”. Os cooperados entendem esta pressão, porém manifestaram a vontade de que os familiares conhecessem mais seu local de trabalho. Acreditam que esta proximidade poderia amenizar esta pressão. Neste aspecto, os cooperados presentes a este grupo focal, mais

uma vez, se aproximam da consciência crítica, ao perceber não só os problemas, mas também buscar soluções viáveis para resolvê-los.

Quanto à relação entre autogestão e heterogestão, os cooperados reconhecem que há uma “cultura de ser mandado” que faz com que as pessoas não tenham iniciativa. Desta maneira, sugerem que deve existir um reforço permanente para mudar esta “cultura”. Tal posicionamento coincide com nossa argumentação teórica a respeito da autogestão, que seria “um processo em constante construção na organização”, processo este, intimamente relacionado com a educação (como descrito no Capítulo 2). Outro aspecto relativo à autogestão é a percepção da condição de cooperado e não de empregado, introjetada pelo grupo, o que também nos faz acreditar que o grau de maturidade deste grupo esteja mais próximo da consciência crítica.

Os cooperados demonstraram, ainda, a preocupação com a comercialização de seus produtos e serviços, mencionando a questão da qualidade e a necessidade de se manter no mercado, contemplando assim a dimensão econômica da cooperativa.

A diferença no comprometimento dos cooperados também é percebida pelo grupo, que identifica alguns estímulos (amor ao que faz, ter sido selecionado para a cooperativa) e um desestímulo principal (a falta de retorno financeiro) como fatores de impacto sobre este comprometimento. Percebem, além disso, a falta de amadurecimento de alguns cooperados para lidar com esta situação. Este posicionamento dos cooperados demonstra também uma grande clareza a respeito de sua própria realidade, ou seja, podemos notar um distanciamento da realidade objetiva e uma problematização da realidade concreta (características da consciência crítica de Paulo Freire). A partir do momento em que o grupo percebe tanto os estímulos positivos como os negativos e consegue compará-los, como foi feito neste grupo focal, percebe-se a preocupação com os resultados a longo prazo relacionados com os problemas do presente.

Existe um sentimento de evolução e crescimento no grupo, que relata ter mudado sua maneira de perceber o mundo e suas próprias atitudes, além de uma melhor auto-estima e maior senso de responsabilidade. Alguns declararam a vontade de cursar uma Faculdade, coisa que segundo eles, “ainda não havia passado pela cabeça”. Isto demonstra a dimensão política de mudança que uma cooperativa desta natureza pode representar.

Outro aspecto a ser destacado neste grupo focal está relacionado ao fato de os cooperados considerarem a cooperativa como uma alternativa ao desemprego, um “refúgio” onde eles possuem flexibilidade de trabalho, fazem o que gostam e têm perspectivas de retorno

financeiro. Alguns consideram esta atividade como uma saída que os direciona para um novo caminho que trará um futuro melhor. Segundo eles, as atividades ilícitas e o subemprego são a realidade de seu entorno, e a cooperativa, de certa maneira, os protege deste mundo com uma outra perspectiva de futuro. Desta maneira, esses cooperados conseguem perceber na cooperativa uma oportunidade de realização profissional e, ainda, trabalhar com o longo prazo, como dito anteriormente. É, então, mais um indício da proximidade do grupo com a consciência crítica.

Imediatamente após a realização das atividades do grupo focal, nós nos reunimos com os observadores (Luís, Ludimila e Tatiana) para uma troca de impressões sobre a discussão. Esta reunião também foi gravada em fita K7. De maneira geral, os observadores classificaram o grupo em uma fase de transição entre os níveis de consciência transitivo-ingênua e consciência crítica, estando alguns cooperados mais para a fase de transição entre os níveis de consciência e outros mais próximos do nível de consciência crítica. Cabe ressaltar, mais uma vez, que estes observadores conhecem este referencial teórico e a metodologia utilizada neste trabalho.

- **2º Grupo Focal**

Os procedimentos de análise e sistematização do 2º Grupo Focal são análogos ao primeiro, porém existem diferenças quanto à escolha dos participantes e à própria metodologia de aplicação do grupo focal. Para o 2º Grupo Focal, foram convidados três membros da Diretoria que não participaram do 1º Grupo Focal (nova Coordenadora de Artesanato, nova Coordenadora do Núcleo de Dança & Cultura e a conselheira fiscal que faltou ao primeiro grupo focal por motivo de doença) e os outros cinco convidados (dois do Núcleo de Dança & Cultura e um de cada outro Núcleo) foram escolhidos entre os que, em nossa visão, participavam menos das discussões na cooperativa. Destes cinco cooperados, apenas um compareceu, o do Núcleo de Dança & Cultura, demonstrando, em primeira análise, a diferença do nível de comprometimento dos cooperados com a cooperativa⁵³. Os resultados estão resumidos nos Quadros 5, 6 e 7. Manteve-se também a divisão entre os três grandes temas: Grau de Maturidade do Grupo, Atuação da Diretoria e Influência da Incubação e Transparência, ainda com o objetivo de direcionar a discussão para os nossos pressupostos.

⁵³ Lembramos, mais uma vez, que esta análise traz o viés do ponto de vista da incubação, da qual fazemos parte. Porém nossa vivência na cooperativa também nos direciona por este caminho.

A metodologia de aplicação do 2º Grupo Focal foi precedida por uma dinâmica de grupo (Construção da Ponte), que avalia a capacidade de um grupo trabalhar em conjunto. A dinâmica foi aplicada por Pablo Albino, que relatou que o grupo tem boa capacidade de trabalho em conjunto e o realiza democraticamente. Eles conseguiram confeccionar a ponte no tempo e especificações previstas pela dinâmica e, no processamento da dinâmica, sentiram-se aliviados e felizes por terem conseguido, segundo suas palavras. Após a dinâmica, o grupo focal foi conduzido normalmente.

Quadro 5 – Resumo da discussão no 2º Grupo Focal – Eixo: Grau de Maturidade do Grupo.

Grau de Maturidade do Grupo		
Tópico	Realidade Descrita	Sugestões
Trabalho coletivo	Decisão coletiva: dificuldade de articular várias idéias	
	Esforço coletivo: precisa de união	
Diferença de compromisso entre os cooperados	Desânimo de alguns atrapalha os outros	
	Alguns cooperados precisam amadurecer: não encaram a cooperativa como trabalho	As regras podem ajudar a resolver
	Pessoas que reclamam: não contribuem, só vêem problemas e não fazem nada para melhorar a cooperativa	
Futuro	Crescimento da cooperativa	Esforço coletivo
	Fazer faculdade	
	Melhorou a timidez e a insegurança (resultado também da capacitação)	
Divisão em Núcleos	Diversificação da produção: quando um Núcleo trabalha, beneficia toda a cooperativa	
	Cada um se identifica com um Núcleo e faz o que gosta	
Relação da Cooperativa com a Comunidade e o Parque São Bartolomeu	A cooperativa contribui com a comunidade	
	São exemplo no bairro	

Quadro 6 – Resumo da discussão no 2º Grupo Focal – Eixo: Atuação da Diretoria e Influência da Incubação.

Atuação da Diretoria e Influência da Incubação		
Tópico	Descrição da Realidade	Sugestões
Processo Decisório	Decisões coletivas: não deveria ser possível voltar atrás em decisões já tomadas	Elaboração de regras
	Buscam apoio dos técnicos para implementar as decisões (para legitimar-se diante dos demais cooperados)	
Influência do PANGEA	No início, o PANGEA influenciava mais, agora só orienta e contribui, mas não toma decisões	
	Transferência de responsabilidade para os técnicos, em alguns casos	

Quadro 7 – Resumo da discussão no 2º Grupo Focal – Eixo: Transparência.

Transparência		
Tópico	Descrição da Realidade	Sugestões
Mural	Tem informações claras, mas os cooperados não lêem	Colocar no Mural um Relatório Mensal do que foi feito/caixinha de sugestões/ reuniões para buscar idéias
Papel dos Coordenadores	Os Coordenadores são o melhor meio de comunicação entre a diretoria e os cooperados, porém não estão repassando as informações	Coordenadores repassarem as informações nos Núcleos

A discussão sobre o tema do trabalho coletivo emergiu da dinâmica realizada antes do grupo focal. Segundo os participantes, quando a decisão é coletiva (como na cooperativa), fica difícil articular as idéias, pois são muitas opiniões sobre a mesma coisa. E, ainda, o esforço coletivo para implantar estas decisões precisa de união. Esta situação é a prática concreta do princípio cooperativista da Gestão Democrática⁵⁴ e da essência da autogestão (não separação entre trabalho manual e intelectual). Neste momento, o grupo percebe que, quando todos podem decidir, o debate se faz presente e é necessário que seja conduzido de forma democrática para que as decisões tomadas possam ser legitimadas e colocadas em prática pelo grupo (o que eles chamam de “esforço coletivo”).

⁵⁴ O princípio da Gestão Democrática parte da idéia de que a cooperativa é uma sociedade de pessoas e não de capital, e todos os cooperados podem votar e ser votados, cabendo a cada um o mesmo poder de decisão: uma pessoa, um voto. Mais informações sobre os princípios cooperativistas, em Schneider (1999), Crúzio (2002), Pereira et al. (2002) e Cançado e Gontijo (2004).

Neste grupo focal, emergiu claramente a questão da diferença de nível de comprometimento entre cooperados em relação à cooperativa. Foram citadas as questões relativas às faltas (das quatro faltas ao grupo focal, apenas uma foi por motivo de doença, as demais foram deliberadas), e ainda, a postura de alguns cooperados que reclamam, mas não colaboram. Neste contexto, foi dito que alguns cooperados precisam ainda amadurecer, pois não encaram a cooperativa como trabalho. Isto, para eles, é um grande problema, pois o “desânimo de alguns atrapalha os outros”. Eles relataram que a situação tende a melhorar, depois que forem estipuladas algumas regras que já estão em discussão na cooperativa. Este ponto é importante, pois, além de identificar os problemas, estes cooperados estão buscando soluções de maneira autônoma, sem depender dos técnicos da incubação, demonstrando maturidade. Porém aqui aparece o primeiro indício de reação do grupo de cooperados mais comprometido com a cooperativa em relação aos menos comprometidos. Como veremos mais à frente esta reação pode ter diversos efeitos na cooperativa.

Sobre o futuro, eles desejam o crescimento e o fortalecimento da cooperativa, porém sabem que é necessário o esforço coletivo. Estes cooperados pensam em cursar uma faculdade (alguns já prestaram o vestibular, porém sem sucesso e estão freqüentando cursinho pré-vestibular para tentar novamente) e relatam que querem continuar crescendo, a exemplo do que já lograram de desenvolvimento pessoal, desde o início do projeto, passando pela capacitação e a cooperativa. A exemplo do grupo focal anterior, a questão do planejamento de longo prazo emerge da discussão, pois um curso superior tem, pelo menos, quatro anos de duração. Além disso, nas observações realizadas durante o grupo focal, a questão da interdependência entre os cooperados para os resultados da cooperativa está muito clara para estes cooperados.

Sobre a divisão da cooperativa em Núcleos, eles disseram que é importante por diversos motivos, como a diversificação dos produtos/serviços, o que faz com que aumentem as possibilidades de comercialização, pois, quando um dos núcleos trabalha, todos são beneficiados (diretamente, pelas taxas, e, indiretamente, com o crescimento da própria cooperativa). Além disso, a divisão em núcleos abre oportunidades para trabalhar naquilo de que se gosta. Esta postura dos participantes deixa evidente que eles estão bem esclarecidos em relação à organização interna da cooperativa e percebem de maneira clara a relação de dependência e

interdependência entre os núcleos⁵⁵. Esta percepção dos cooperados está ligada à dimensão econômica (sobrevivência da cooperativa) e às dimensões social (crescimento da cooperativa) e política (trabalhar com o que gosta, ter prazer no trabalho) da cooperativa, contemplando nosso conceito de cooperativa popular.

Também foi levantada na discussão a preocupação com seu entorno, a exemplo do 1º Grupo Focal. A comunidade e o Parque São Bartolomeu são referências fortes para este grupo, que também acredita, a exemplo do primeiro grupo focal, que a cooperativa tem o potencial de se tornar um agente de mudança para outras pessoas, como é para eles. Segundo estes cooperados, a cooperativa já é referência no bairro. Destaca-se, mais uma vez, o componente político da COOPERTUR, ou seja, um agente político de mudança da realidade do entorno da cooperativa⁵⁶.

O processo decisório da cooperativa é coletivo, esta questão está muito clara entre os cooperados que participaram desse grupo focal. Porém, a implementação destas decisões apresenta alguns problemas, alguns cooperados demandam outras reuniões para rediscutir o que já foi discutido (quando não estavam presentes) e, em alguns, casos conseguem mudar decisões em novas assembleias. Sobre esta situação, os cooperados presentes ao grupo focal acreditam que não deveria haver possibilidade de se voltar atrás em uma decisão coletiva. Para isto transferem suas queixas aos técnicos do PANGEA para que estes sejam intermediários “influentes” junto aos demais cooperados, demonstrando dependência do agente incubador da cooperativa. Esta situação traz duas *nuanças*:, a primeira reforça a postura do cooperado que só vai em reunião para decidir coisas importantes e, se decidirem sem ele, ele faz decidir de novo (esta situação não é comum na COOPERTUR, mas já aconteceu). A segunda *nuança* é a desvalorização da instituição Assembleia. Esta questão foi levantada e bastante discutida. No final, o consenso foi que deveriam ser criadas regras para que isto não aconteça mais.

Sobre a questão da circulação de informações na cooperativa, este grupo também percebe o problema do Mural (também discutido no outro grupo focal), que existe, mas ninguém lê, e depois diz que não foi informado. Porém este grupo avançou um pouco em relação ao anterior, pois perceberam a importância do Coordenador de Núcleo na intermediação das informações entre a diretoria e os associados. Foi identificado por estes cooperados, que este

⁵⁵ Esta situação também remete à correta interpretação do princípio da Participação Econômica dos Membros, que, em sua essência, trata do retorno *pro-rata* das atividades realizadas na cooperativa e sua relação com a sobrevivência econômica dessa. Ver Schneider (1999), Crúzio (2002), Pereira et al. (2002) e Cançado e Gontijo (2004).

⁵⁶ Cabe lembrar também a referência ao princípio cooperativo da Preocupação com a Comunidade, a exemplo do 1º Grupo Focal. Ver Schneider (1999), Crúzio (2002), Pereira et al. (2002) e Cançado e Gontijo (2004).

talvez seja o melhor meio de comunicação, porém ainda não funciona, desta maneira sugeriram que os coordenadores fossem alertados para esta situação e passassem a desempenhar esta função. Além disso, foram sugeridas também a criação de um Relatório Mensal de Atividades, uma Caixinha de Sugestões e reuniões para buscar idéias de como melhorar a circulação da informação. Este posicionamento nos permite observar um interesse em identificar os problemas e propor alternativas, o que nos aproxima do nível de consciência crítica.

Logo após o encerramento das atividades do grupo focal, nós nos reunimos com os observadores (Ludimila, Tatiana, Pablo e Fabiane) para trocar opiniões sobre o grupo. Esta reunião foi gravada em fita K7. Ludimila e Tatiana (que participaram também do 1º Grupo Focal) identificaram que este grupo estava mais perto da transição entre a consciência transitivo-ingênua e a consciência crítica, ou seja, um pouco mais distante da consciência crítica que o grupo anterior. Os observadores, de maneira geral, classificaram que o grupo está na fase de transição entre estes níveis de consciência.

- **Considerações Sobre os Grupos Focais**

Os resultados dos dois grupos focais foram muito próximos, na percepção dos observadores que participaram dos dois eventos (Ludimila e Tatiana): o primeiro grupo se aproximou mais da consciência crítica, porém os dois grupos estão muito próximos. As faltas ocorridas no segundo encontro nos dão pistas, em nossa percepção desta realidade, da diferença do nível de comprometimento dos cooperados em relação à cooperativa e, podem, de certa maneira, justificar a proximidade dos resultados. Ou seja, compareceram à reunião aqueles que estão seriamente comprometidos com a cooperativa. Esta percepção nos adverte que só a realização destes grupos focais não seria suficiente para perceber as visões dos cooperados acerca de sua realidade.

Como principais pontos dos grupos focais, poderíamos citar: 1) a preocupação com o entorno; 2) a diferença de comprometimento dos cooperados em relação à cooperativa; 3) dificuldades relacionadas à autogestão; 4) evolução do grupo no tempo; 5) as decisões são coletivas e o processo de incubação não tem influenciado diretamente as decisões; e 6) o processo de circulação das informações apresenta problemas.

É importante ressaltar que os cooperados que participaram dos grupos focais se preocuparam não somente em apontar os problemas (característica típica da consciência transitivo-ingênua) como também em sugerir soluções (característica inerente à consciência crítica). Não foram sugeridas soluções para todos os problemas, mas nossa impressão, depois da realização destes grupos focais, é que este grupo está no caminho da construção da autogestão.

A partir desses resultados, da vivência do pesquisador com o grupo e de nosso referencial teórico construímos um questionário (vide Apêndice C) que foi aplicado aos cooperados. Os objetivos do questionário são, além de complementar as informações obtidas com os grupos focais, identificar a percepção individual de todos os cooperados a respeito dos três pressupostos deste trabalho. Na construção do questionário, foram utilizadas expressões verbais usadas no dia-a-dia dos cooperados (anotadas no Caderno de Campo), bem como as usadas nos grupos focais.

Desta maneira, seguem agora os resultados encontrados nos questionários aplicados aos cooperados. Posteriormente, faremos uma análise geral da cooperativa relacionada com nossos pressupostos.

- **Questionários**

Foram aplicados 25 questionários na COOPERTUR, num universo de 26 cooperados. Como o questionário foi realizado sem identificação (sem nome), não se pode precisar qual cooperado não respondeu, mas acreditamos que este questionário, que representa cerca de 3% (três por cento) do total, não teria muita influência nos resultados apresentados.

A aplicação do questionário foi amplamente divulgada no Mural da cooperativa e no “boca a boca”. Pedimos pessoalmente a diversos cooperados para comparecer, explicitando os motivos de sua realização. Os questionários foram aplicados no dia 24 de setembro nas dependências da cooperativa. Compareceram, neste dia, 15 cooperados, os outros 10 questionários foram respondidos entre os dias 27 e 29 de setembro com a presença da técnica Eliana Nascimento.

As questões respondidas em escalas de “pouco” até “muito”, representadas no questionário como “pouco O O O O O O muito”, tiveram o objetivo de medir a intensidade da resposta do cooperado em relação a determinado tema (ver questões 3, 4, 16, 18 e 20 no

Apêndice C). As respostas foram valoradas de 1 a 6, sendo o valor 1 para as marcações próximas ao “pouco” (marcações mais à esquerda) e o valor 6 para as marcações próximas ao “muito” (marcações mais à direita). Estes valores foram somados e calculada a média. Posteriormente, estas médias foram transpostas para a escala de 1 a 10 (antes, estavam na escala de 1 a 6) para melhor visualização e entendimento dos resultados⁵⁷. Seguindo o mesmo raciocínio, calculamos a média para as questões 7 e 11, com as respostas “conduzindo” e “sendo conduzido”, substituindo as respostas “pouco” e “muito”. E na questão 21, também utilizamos a mesma metodologia com as respostas “nenhum” e “todos”.

Na Questão 5, as opções eram “trabalhar sozinho” e “trabalhar em grupo”, e os métodos são os mesmos já descritos.

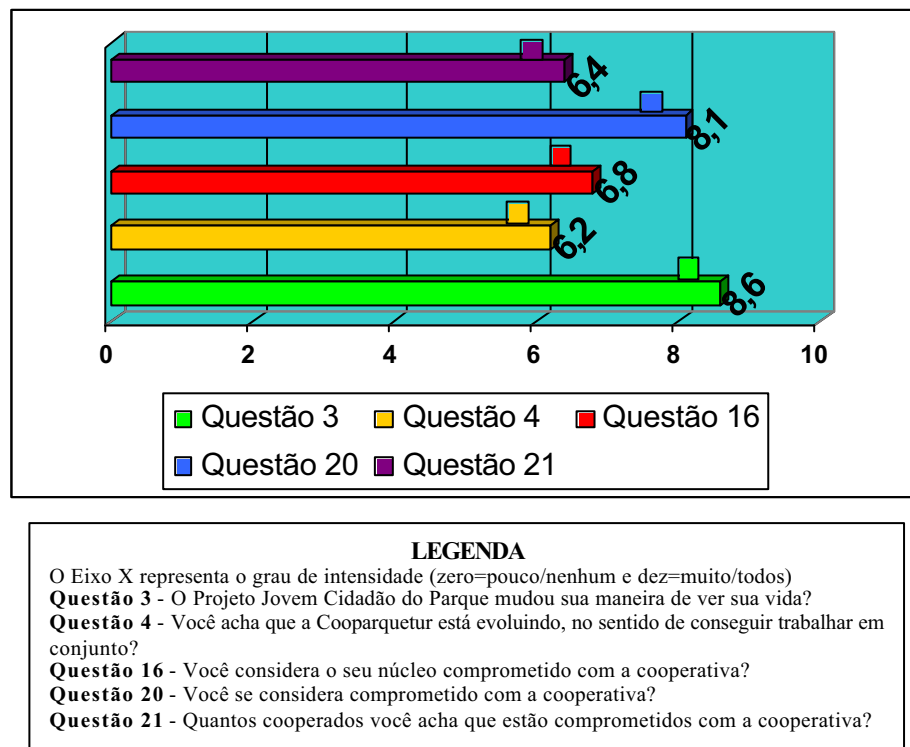


Figura 6 – Respostas às questões 3, 4, 16, 20 e 21 do questionário.

Essas questões, representadas na Figura 6, foram analisadas em conjunto, pois tratam diretamente da questão do amadurecimento/comprometimento do cooperado, sendo

⁵⁷ Confira as instruções para preenchimento do questionário no Apêndice C para maiores informações.

também relacionadas à sua experiência na capacitação durante o Projeto Jovem Cidadão do Parque.

Na Questão 3, os cooperados responderam que o Projeto Jovem Cidadão do Parque – JCP teve grande impacto na sua maneira de ver a vida. Esta resposta pode demonstrar que este período inicial de capacitação foi importante, tanto para o amadurecimento pessoal/profissional, quanto para as futuras escolhas dos cooperados. É preciso saber, entretanto, se estas mudanças aumentam seu comprometimento com a cooperativa. De acordo com nossa observação, primeiro no JCP e depois na COOPERTUR, os cooperados vêm evoluindo, pessoal e profissionalmente, de maneira continuada no tempo, porém esta evolução se dá de maneira diferenciada entre os cooperados.

A Questão 4 demonstra uma certa preocupação sobre o trabalho em equipe, os cooperados acreditam que a cooperativa está evoluindo, no sentido de trabalhar em equipe, mas não muito. Algumas observações, tanto nos grupos focais, quanto nas perguntas abertas nos questionários, demonstram uma certa inquietude relacionada à heterogeneidade do nível de comprometimento do cooperado em relação à cooperativa. Em síntese, os cooperados percebem a importância de trabalhar em conjunto em uma organização cooperativa, porém acreditam que o grupo não está evoluindo muito neste sentido.

A Questão 16 deve ser observada em conjunto com a Questão 20. Os cooperados se consideram bastante comprometidos com a cooperativa, porém consideram que seus Núcleos, de maneira geral, estão menos comprometidos. Aparece aqui novamente a questão da diferença do nível de comprometimento do cooperado na organização. Os cooperados têm a impressão de que são mais comprometidos que os demais. Praticamente, todos os cooperados pensam desta maneira, acreditam que seu comprometimento é maior que o do restante de seu Núcleo. E esta situação gera alguns conflitos, que foram explicitados nas questões abertas e nos grupos focais, citando sempre o problema das faltas.

Na Questão 21, “quantos cooperados você acha que estão comprometidos com a cooperativa?”, ainda seguindo a mesma metodologia, o valor 1 corresponde a “nenhum” e o valor 10 corresponde a “todos”. Desta maneira, a percepção do cooperado quanto ao número de cooperados comprometidos com a cooperativa pode variar de “nenhum” (respostas mais à esquerda na escala) a “todos” (respostas mais à direita na escala). Em média, os cooperados acreditam que mais de 60% dos cooperados estão comprometidos com a cooperativa. É um

número compatível com as demais respostas, pois demonstra, mais uma vez, a heterogeneidade de comprometimento dos cooperados.

Na Questão 5, os cooperados foram convidados a responder se acham mais fácil trabalhar em grupo ou trabalhar sozinhos. A maior parte prefere trabalhar em grupo, 80% marcaram as duas posições próximas ao “muito”, fazendo com que a média das respostas fosse de 8,1 (sendo que 10 significa que os cooperados acham mais fácil trabalhar em grupo e 1 que é mais fácil trabalhar sozinho). Esta resposta é importante na medida em que, mesmo entendendo as dificuldades advindas do trabalho em grupo, como uma maior necessidade de organização e de comprometimento de todos, os cooperados percebem que o trabalho em conjunto tem vantagens. Nesta mesma questão, os cooperados foram estimulados a justificar suas respostas. Na sua grande maioria, citaram que a divisão das tarefas faz com que o trabalho seja executado mais depressa, e ainda, que com mais pessoas surgem mais idéias e soluções para facilitar este trabalho. Estas respostas demonstram um bom nível de amadurecimento deste grupo em relação às vantagens da cooperação, ou seja, eles percebem (e vemos isto também na rotina da cooperativa) que trabalhar junto pode ser uma boa alternativa para a resolução de problemas. É comum, na cooperativa, formar duplas ou trios para resolver problemas ou realizar trabalhos, da limpeza da sede à visita a clientes.

Nas Questões 6 e 10, os cooperados foram perguntados sobre “quem decide a organização do trabalho” e “quem toma as decisões” na cooperativa. Estas questões permitem múltiplas respostas. A síntese das respostas está na Tabela 1.

Tabela 1 – Quem organiza o trabalho e quem toma decisões na Cooperativa segundo os cooperados.

Quem?	Organiza o trabalho	Toma decisões
Cooperados	64%	72%
Diretoria da Cooperativa	64%	68%
Alguém do PANGEA	40%	24%
Coordenador de Núcleo	20%	24%
Instrutor	20%	8%
Outros. Quem? Presidência	-	4%
Base	25	25

Obs: As colunas somam mais de 100%, pois as questões admitem respostas múltiplas.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

Conforme pode-se notar pela Tabela 1, os cooperados, em sua maioria, percebem que têm grande influência, tanto na organização do trabalho, quanto na tomada de decisão. Se

analisarmos a influência do PANGEA na cooperativa, segundo os cooperados, a função da instituição está mais ligada à orientação (organização do trabalho) do que a própria tomada de decisão. O processo de incubação prevê a interferência dos técnicos na gestão da cooperativa, porém esta interferência deve acontecer no nível do assessoramento, próximo às atividades de uma consultoria. As decisões devem continuar na responsabilidade dos cooperados. É comum na COOPERTUR, os cooperados consultarem os técnicos antes da tomada de decisão, o que demonstra, também, um sinal de maturidade deste grupo.

A Questão 18 trata mais especificamente desta temática, ou seja, da influência do PANGEA nas decisões da cooperativa. A este respeito, 52% dos cooperados responderam que o PANGEA não interfere nas decisões. Dos 48% restantes, a metade acredita que influi “pouco” (marcações mais a esquerda na escala) e a outra metade percebe que o PANGEA influencia “muito” (marcações mais à direita na escala). A média ficou em 5,2 sendo 1 “pouco” e 10 “muito”, segundo metodologia já explicitada. Desta maneira, analisando estes resultados em conjunto com a Tabela 1, podemos notar que a maior influência do PANGEA se dá na organização do trabalho. Como o processo de incubação prevê ações de intervenção (sem perda da autonomia) mais presentes no início do processo e que se vão reduzindo com o tempo, percebemos que esta influência está em níveis aceitáveis, haja vista que a incubação está em seu início. Porém deve-se ter sempre a preocupação, neste processo de incubação que, voltamos a dizer, é temporário, de não retirar a autonomia do grupo.

Ainda na mesma temática das questões anteriores foi perguntado aos cooperados se eles se sentiam conduzindo ou sendo conduzidos na organização do trabalho (Questão 7) e na tomada de decisão (Questão 11). Estas perguntas também foram respondidas em formato de escala e também foram transportadas para a escala de 1 (conduzindo) a 10 (sendo conduzidos). No caso da organização do trabalho, a média das respostas foi 6,4, enquanto na tomada de decisão a média ficou em 5,5. Nos dois casos, a média ficou perto do centro (5), porém, sempre tendendo mais a estar “sendo conduzido”. Aqui aparece uma ambigüidade em relação às perguntas anteriores, segundo os próprios cooperados, nas últimas questões tratadas (Tabela 1), eles se percebem participando da organização do trabalho (64%) e da tomada de decisões (72%); eles deveriam, então, “conduzir” estes processos, e não estar “sendo conduzidos”. Podemos inferir que estes resultados, principalmente no referente à organização do trabalho na cooperativa, mas também na tomada de decisão, que os cooperados se sintam conduzidos pela diretoria (ver

valores na Tabela 1, 64% e 68% respectivamente) e/ou Coordenadores de Núcleo (20% e 24%, respectivamente, conforme Tabela 1). Podemos inferir ainda (e isto guarda estreita relação com nossa vivência na cooperativa) que as pessoas se “sentem conduzidas” justamente porque não têm o interesse de “conduzir”. Se nossa inferência estiver acertada, encontramos mais uma vez a evidência da *inércia participativa* já discutida neste trabalho, estreitamente relacionada com o nível de comprometimento de cada cooperado. De acordo com a classificação de Bordenave (Capítulo 3 deste trabalho) a cooperativa poderia ser classificada no nível de participação “consulta obrigatória”, uma vez que os cooperados simplesmente votam (com poder de veto) o que já está decidido na sua ausência.

Ainda em relação à tomada de decisão na cooperativa, foi perguntado aos cooperados como era a relação entre o Conselho de Administração – CA e os demais associados. A questão admitia múltiplas respostas, pois há diferentes tipos de decisão na cooperativa. É diferente, por exemplo, decidir o horário de trabalho e decidir por tirar uma cópia xerográfica ou, ainda, marcar uma reunião. A síntese das respostas está na Tabela 2.

Tabela 2 – Relação entre o Conselho de Administração – CA e os cooperados no processo de tomada de decisão na COOPERTUR.

Resposta	Frequência
o CA toma as decisões e avisa aos cooperados	40%
o CA toma as decisões e não avisa aos cooperados	4%
o CA toma as decisões e consulta os cooperados	60%
o CA toma as decisões e não consulta aos cooperados	-
o CA consulta os cooperados através dos Coordenadores de Núcleo e depois toma as decisões	32%
as decisões são tomadas pelos Coordenadores de Núcleo e depois são discutidas na reunião do CA	12%
as decisões são tomadas pelos cooperados em cada núcleo e depois são levadas pelos coordenadores e discutidas na reunião do CA	40%
as decisões são tomadas pelos cooperados em assembléia	40%
as decisões são tomadas pelos cooperados	8%
Base	25

Obs: a coluna soma mais de 100% porque a questão admite respostas múltiplas.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

As informações da Tabela 2 nos ajudam a justificar nossas inferências anteriores, ou seja, quase a metade (40%) acredita que, em alguns casos, o CA toma as decisões e avisa aos cooperados, e ainda, mais da metade (60%) dos cooperados percebe que o CA toma as decisões e consulta os cooperados. Soma-se a estas informações, menos da metade dos cooperados (40%) acredita que as decisões são tomadas pelos cooperados nos núcleos ou em assembléias, e apenas

8% responderem que as decisões são tomadas pelos cooperados. Mesmo percebendo que as respostas são, em alguns casos, complementares, percebemos que os cooperados não se sentem conduzindo a organização do trabalho e a tomada de decisão, mas que os cooperados acreditam que o CA exerça esta função de decidir e depois avisa ou consulta os cooperados, que desta maneira são conduzidos pelo CA. Estes resultados demonstram coerência com os resultados das questões 7 e 11.

Cabe aqui uma reflexão retomando nossas referências teóricas sobre autogestão (vide Capítulo 2). Levantamos uma discussão nesse capítulo a respeito da hegemonia da heterogestão e característica de novidade inerente à autogestão. E, que, de certa maneira, mesmo que inconscientemente, as pessoas tenderiam a reproduzir este modelo na cooperativa. Parece que nos encontramos diante um exemplo desta prática. Os cooperados elegem um Conselho de Administração e esperam que este grupo os “conduza”, que “tome as decisões” e “organize o trabalho”, pois os seus membros “foram eleitos para isso”. Olhando desta maneira, é natural que os cooperados se sintam mais conduzidos que conduzindo a cooperativa. Ainda no Capítulo 2, discorreremos sobre a importância da educação para superar estes *valores* culturais. Em síntese, a heterogeneidade do nível de comprometimento entre os cooperados faz com que alguns acreditem que sua participação se restrinja a eleger seus representantes e, depois, “cobrar” deles resultados. Esta situação também condiz com nossa vivência na cooperativa, pois um grupo de cooperados reclama da atuação dos dirigentes como se estes fossem os “únicos” responsáveis pelos resultados da cooperativa. O problema é que o grupo que está na diretoria (podemos notar pelo grupo focal e pela nossa vivência com o grupo) percebe a interdependência entre os cooperados como fator de sobrevivência para a organização e, por sua vez, reclama sobre a ausência dos demais nas decisões.

Dentro dessa perspectiva, foi perguntado aos cooperados se o Conselho de Administração – CA (Questão 14) e o Conselho Fiscal – CF (Questão 12) cumprem seu papel na cooperativa. A Tabela 3 traz estas informações.

Tabela 3 – Opinião dos cooperados da COOPERTUR sobre o desempenho do Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Resposta	CA	CF
não sei bem qual é o papel do CA/CF	-	4%
não sei responder	-	8%
o CA/CF tenta cumprir seu papel mas não consegue	-	16%
o CA/CF não cumpre seu papel na cooperativa	4%	8%
o CA/CF cumpre seu papel, mas pode melhorar	72%	36%
o CA/CF não faz nada	-	16%
o CA/CF cumpre bem seu papel na cooperativa	24%	12%
TOTAL	100%	100%
Base	25	25

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004.

Na Tabela 3 temos duas realidades diferentes relacionadas aos conselhos. No caso do Conselho Fiscal, existe ainda uma dúvida sobre suas atividades na cooperativa; se somarmos as repostas “não sei responder” e “não sei bem qual é o papel do CF”, teremos 12% dos cooperados que não sabem quais são as atribuições do Conselho Fiscal. Entre os demais cooperados, apenas 12% acreditam que os integrantes do CF cumpram bem seu papel, enquanto 40% dos cooperados acreditam que o CF “tenta cumprir seu papel, mas não consegue”, “não cumpre seu papel” ou, simplesmente, “não faz nada”. Esta situação pode estar relacionada ao tipo de trabalho realizado pelo CF, que é essencialmente fiscalizador, não sendo, desta maneira, visível ainda para os demais cooperados, pois a cooperativa ainda não realizou assembléias de prestação de contas. Nossa vivência na COOPERTUR constata que o CF tem a vontade de agir, porém ainda tem muito pouco trabalho, pois a cooperativa ainda não tem um sistema complexo de contas a pagar e receber. Desta maneira, o CF tem pouco a fazer e os cooperados ainda não conseguem enxergar este trabalho, que, no futuro, será essencial para o funcionamento da cooperativa.

Quanto ao Conselho de Administração, os cooperados conhecem suas atribuições, porém acreditam que sua atuação pode melhorar (72%). Cabe ressaltar aqui novamente a relação desta situação com a heterogestão, e talvez até, com a democracia representativa (talvez nossa experiência concreta mais próxima da autogestão⁵⁸). Os cooperados elegem o Conselho de

⁵⁸ Não é objetivo deste trabalho discutir democracia representativa, mas nos parece clara a relação com os dirigentes da cooperativa neste contexto. O que estamos defendendo aqui é que a experiência dos cooperados em relação à delegação de poder que se dá em uma democracia representativa onde vigora o sufrágio universal; pode servir de exemplo para suas ações na cooperativa. Desta maneira, como os eleitores não participam das reuniões de vereadores ou deputados, eles também não precisariam participar das reuniões do Conselho de Administração. Fica aqui a sugestão para uma nova pesquisa que aborde estas questões.

Administração e passam a responsabilizá-lo pelos problemas que ocorrem na cooperativa, esquecendo-se de que o CA é apenas o representante dos cooperados com funções bastante claras (vide Estatuto no Anexo). As eleições para alguns cargos na cooperativa, às vezes são feitas por aclamação por falta de candidatos, e alguns destes “aclamados” sentem a responsabilidade do cargo ocupado e passam a se comprometer mais com a cooperativa, outros não se identificam com o cargo e são substituídos por outro “aclamado”. Esta situação não ocorre com todos os cargos, mas já aconteceu para os cargos de Coordenar de Núcleo e Conselheiro Fiscal. Nossa experiência mostra que os cooperados acreditam que o CA deve resolver todos os problemas relacionados à cooperativa, por isto cobram (como cobramos de um prefeito, por exemplo, guardadas as devidas proporções) a resolução até de problemas pessoais dentro da cooperativa.

Em síntese, um grupo de cooperados percebe que a participação de todos é importante para os resultados da organização cooperativa e outro grupo acredita que os dirigentes devem ser os responsáveis por estes resultados, ou seja, são grupos com diferentes visões sobre responsabilidades dentro da cooperativa.

Passaremos agora, complementando os resultados já discutidos, a analisar o processo de comunicação da cooperativa. Foi identificado nos grupos focais (e em nossa vivência na cooperativa) que o Mural, apesar de não ser o único veículo de comunicação na cooperativa, desempenha um papel central no processo de disseminação da informação na COOPERTUR. É, inclusive, umas das nossas orientações no processo de incubação, que as informações estejam disponíveis a todos em local de fácil acesso, com as três características discutidas quando apresentamos nosso terceiro pressuposto: qualidade, quantidade e temporalidade. A Questão 8 traz algumas informações relevantes sobre este sistema de informações na Cooperativa. Foi perguntado aos cooperados se eles haviam lido o Mural naquela semana: 92% responderam que haviam lido e 8% declararam não estar lembrados. Se observarmos a síntese dos grupos focais, na Quadro 4 (1º Grupo Focal) e na Quadro 7 (2º Grupo focal) veremos que existe uma certa recorrência à desinformação dos cooperados relacionada diretamente ao Mural. Segundo os participantes dos grupos focais, “os cooperados não lêem o Mural”, porém, pelas respostas do questionário, praticamente todos lêem este Mural. Vamos observar as respostas a outras perguntas relacionadas com o assunto para melhor entender este processo.

Na Questão 15, pedimos aos cooperados que escolham a opção que melhor representa o processo de informação na cooperativa (sem citar o mural), para tentar perceber como ele funciona. Os resultados estão na Tabela 4.

Tabela 4 – O processo de informação na COOPERTUR segundo os associados.

Resposta	Frequência
As pessoas não me avisam de nada	-
Às vezes falto a alguma reunião e ninguém me passa o que foi discutido	16%
Só fico sabendo depois que já aconteceu	-
As informações ficam só com a diretoria	-
Procuro ficar sabendo de tudo, mas acho que o processo de informação na cooperativa deve melhorar	56%
Quando eu falto a alguma reunião fico sabendo do que aconteceu	12%
Quando falto procuro saber o que foi discutido	12%
Tenho acesso a todas as informações	8%
Me sinto bem informado	8%
Outro. Qual? (não respondeu)	4%
TOTAL	100%
Base	25

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

De acordo com a Tabela 4, 56% dos cooperados afirmam procurar se informar, mas sugerem que o processo de informação deve melhorar, apenas 8% se sentem bem informados e outros 8% dizem ter acesso a todas as informações. Segundo 16% dos cooperados, quando estes faltam à cooperativa, “ninguém passa nada do que foi discutido”. Esta postura, novamente nos remete à questão da dependência para com os demais cooperados e do próprio comprometimento. Quando o cooperado diz que “ninguém me passa nada do que foi discutido” (em nossa vivência, já presenciamos diversas situações desta natureza) ele sai da condição de faltoso (faltou à reunião) e passa à condição de vítima (desinformado), porém não se preocupa em saber o que foi decidido. Como dissemos anteriormente, existem algumas decisões que não podem esperar pela presença (ou mesmo “boa vontade”) dos cooperados, pois devem ser tomadas naquela reunião. Os faltosos, como que para eximir sua culpa de não ter participado da reunião, passam à confortável condição de desinformados passivos. Esta situação já foi motivo de diversos desentendimentos na cooperativa e tem suscitado a elaboração de regras para “forçar” o cooperado a se informar. Podemos notar que os cooperados, então, lêem o Mural (92%), mas não estão satisfeitos com o processo de informação da cooperativa. Completando esta informação, na Questão17, foi perguntado aos cooperados quantas vezes eles faltaram naquele mês (estávamos no fim de setembro), apenas 24% responderam que não faltaram nenhuma vez. Esta informação e

nossa vivência na cooperativa, nos revelam que a falta é uma prática comum. Lembramos novamente da questão do comprometimento cooperado-cooperativa, inerente a estas atitudes, ou seja, como foi dito pelos cooperados no grupo focal, “o desânimo e as atitudes de alguns atrapalham os outros e servem de mau exemplo”.

Sobre a qualidade da informação (Questão 19), pode-se notar que os cooperados não estão satisfeitos com os veículos de comunicação da cooperativa.

Tabela 5 – Qualidade e temporalidade das informações na COOPERTUR.

Respostas	Frequência
Não, as informações só chegam quando não adianta mais, as pessoas não repassam a informação	-
Sim, mas às vezes preciso me informar com outras pessoas	48%
Sim, mas quando fico sabendo já passou	-
Não, quase sempre não dá pra entender	-
Não, mas quando tenho dificuldade pergunto a outras pessoas	32%
Sim, acho que as informações são repassadas no tempo certo e são de fáceis de entender	20%
TOTAL	100%
Base	25

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Segundo os cooperados, as informações são fáceis, mas às vezes precisam se informar com outras pessoas (48%), ou as informações são difíceis, mas que quando têm dificuldade de entender a informação, perguntam a outras pessoas (32%). Apenas 20% dos cooperados responderam que as informações são repassadas no tempo certo e são fáceis de entender. Desta maneira, o sistema de informações na COOPERTUR precisa ser aprimorado. A este respeito, nos grupos focais foram sugeridas algumas alternativas, como a utilização mais eficiente dos Coordenadores de Núcleo como veículos de informação entre a diretoria e os cooperados, e procurar outras saídas com os próprios cooperados (caixinha de sugestões e reuniões para discutir o assunto). Mais uma vez, a postura característica da consciência crítica se faz presente, o grupo de cooperados que participou do grupo focal percebeu o problema, conseguiu se distanciar da realidade objetiva e sugeriu alternativas realistas e viáveis (segundo nossa interpretação) para estes problemas.

Nas questões abertas, foram feitas três perguntas aos cooperados: Questão 22 — O que você acha que deve mudar na cooperativa? Questão 23 — Como os cooperados poderiam contribuir nesta mudança? Questão 24 — Como você poderia contribuir nesta mudança?

Nessas questões, uma resposta foi recorrente: “alguns cooperados não encaram a cooperativa como trabalho e devem mudar suas atitudes, pois desanimam o resto do grupo” (esta questão também já havia sido levantada nos grupos focais). Desta maneira, os cooperados percebem, de maneira bem clara, a diferença de nível de comprometimento com a cooperativa entre os cooperados e sentem que esta situação atrapalha o funcionamento da cooperativa, conforme já foi descrito em outras oportunidades neste trabalho. Desta maneira, estamos propondo uma abordagem para este problema que chamaremos de **Autogestão Funcional**.

- **Autogestão Funcional**

Como observado anteriormente, os cooperados possuem diferentes níveis de comprometimento com a cooperativa e encontram-se em diferentes “níveis de consciência”. Esta situação pode ser considerada normal na medida em que são pessoas diferentes, com histórias diferentes e, por isso, têm reações diferentes, mesmo quando expostas a situações similares. Cabe observar, de acordo com nosso trabalho, que existe um grupo de cooperados, normalmente titular em algum cargo de direção, que se encontra mais *crítico* que os demais acerca de seu “nível de consciência” ou “grau de maturidade”⁵⁹. Este grupo normalmente toma a frente das ações que devem ser executadas na cooperativa. Porém, estes mesmos cooperados percebem a “inércia participativa” de outros cooperados que “só vão a algumas reuniões que lhes interessam diretamente (visão de curto prazo)”, “só aparecem quando não têm outra coisa pra fazer” ou “na hora de ganhar dinheiro”. Em síntese, não estão tão comprometidos com a cooperativa como o primeiro grupo, são muito mais imediatistas, sem a visão de longo prazo. O *grupo crítico* (iremos chamá-lo assim) se sente, então, prejudicado pela atitude dos outros cooperados, o que gera desestímulo, principalmente por este grupo possuir a noção de que a interdependência entre os cooperados, inerente à cooperativa, é fator-chave de sucesso deste tipo de organização.

Seguindo essa linha de raciocínio, poderíamos dizer que a autogestão é possível, porém, para que exista, de acordo com nosso conceito, é necessário que não haja separação entre trabalho manual e trabalho intelectual. Desta maneira, a *autogestão plena* demandaria a presença de todos os cooperados na tomada de decisão e um nível mais homogêneo de comprometimento

⁵⁹ Não estamos defendendo, aqui, que só os membros da diretoria fazem parte do chamado *grupo crítico*, porém, pela nossa vivência na cooperativa e pela interpretação dos resultados dos grupos focais, pode-se notar que uma boa parte do grupo de dirigentes faz parte deste grupo.

com a cooperativa. Além disso, aqueles que não se sentem comprometidos e não estão em cargos de direção, prejudicam a construção da autogestão, aproximando a cooperativa da reprodução do modelo hegemônico hierarquizado (heterogestão).

Nesta situação onde nem todos estão presentes ou se preocupam com estas decisões na cooperativa, na prática, só se preocupam com as decisões quando estas incomodam sua posição. E como a cooperativa deve rotineiramente tomar decisões, como qualquer organização, e não pode esperar a “boa vontade” dos demais cooperados, o *grupo crítico* toma as decisões e literalmente “faz a cooperativa funcionar”. Os demais cooperados, menos comprometidos, às vezes nem ficam sabendo do que aconteceu (mesmo se a informação estiver no Mural ou em outro lugar acessível). E em alguns casos ouve-se a expressão “ninguém me passou nada” ou “ninguém me avisa de nada”. Percebemos que esta prática é corrente na COOPERTUR e acreditamos que deve acontecer também em outras cooperativas. Porém estas inferências, apesar de parecerem prováveis, requerem um estudo mais aprofundado, que não foi realizado neste trabalho, mas fica como sugestão para novas abordagens deste tema.

Estamos chamando esta situação descrita de **Autogestão Funcional**. Autogestão, pois ela é possível, na medida em que todos queiram participar e participem efetivamente da tomada de decisão (*autogestão plena*). Existe o espaço para participar e existem também os instrumentos de participação (reuniões e assembléias da cooperativa e dos próprios núcleos). Esta participação é, inclusive, estimulada desde o Projeto Jovem Cidadão do Parque até os dias de hoje no processo de incubação. Por outro lado, esta autogestão é também funcional (no sentido literal do termo, sem referência à Escola Funcionalista), pois, em última instância, o *grupo crítico* toma as decisões que não podem esperar na cooperativa.

Essa situação decorre também da própria característica processual da autogestão, ou seja, como a autogestão é um processo em constante construção na organização, a **Autogestão Funcional** estaria prevista no próprio conceito de autogestão. Porém, acreditamos que exista um limite, que não sabemos qual é, pois esta situação não é sustentável no tempo quando o *grupo crítico* é muito pequeno em relação ao número de cooperados. Lembrando os resultados do grupo focal, os cooperados presentes (acreditamos que a maioria dos presentes esteja neste *grupo crítico*, como dissemos anteriormente) reclamavam da falta de maturidade, compromisso e responsabilidade de alguns cooperados, que não encaram a cooperativa como trabalho. É realmente uma situação incômoda para quem se preocupa com os destinos da cooperativa,

relembrando a fala de um cooperado quando da realização de um grupo focal: “o desânimo de alguns atrapalha os outros, dá mau exemplo”. Foi sugerido, também no grupo focal, que sejam estabelecidas regras para resolver este problema. No dia-a-dia da cooperativa, percebe-se claramente a ação do *grupo crítico* e seu respectivo desapontamento quando acontece uma falta, atraso ou algum outro problema relativo à “inércia participativa”.

Surge aqui uma outra questão, será que este *grupo crítico* é realmente crítico a ponto de entender a posição dos demais cooperados e tentar literalmente “trazê-los” para uma posição mais crítica? Não percebemos isto na cooperativa, o que percebemos é que o *grupo crítico* se sente incomodado pelas atitudes dos demais cooperados, quando estas não condizem com a percepção crítica do processo. Porém, não temos instrumentos suficientes neste trabalho para ponderar sobre estas colocações, deixando mais uma sugestão para uma nova pesquisa.

O que estamos sugerindo, aqui, e o que chamamos de **Autogestão Funcional**, é uma das fases na construção da autogestão. E acreditamos também que é um ponto de inflexão nesta trajetória, pois se a fase da **Autogestão Funcional** demora muito tempo para ser superada e/ou o *grupo crítico* é pouco numeroso em relação ao total de cooperados, a organização pode-se desviar do seu caminho rumo à autogestão. A organização pode, ainda, se desagregar com a saída da cooperativa de membros do *grupo crítico*, que literalmente “perderam a paciência” com os cooperados menos comprometidos ou, ainda, este *grupo crítico* pode tomar para si o poder e passar a comandar a cooperativa perpetuando-se nos cargos de direção (inclusive como condição de sobrevivência da própria cooperativa), pois os demais não os querem ou não se interessam. No segundo caso, voltaríamos à heterogestão. Temos ainda uma terceira possibilidade: este *grupo crítico* poderia atuar como catalisador do processo de amadurecimento do grupo na própria rotina da cooperativa e apoiar os demais cooperados no seu desenvolvimento rumo ao nível de consciência crítica. Independente do seu desdobramento, a **Autogestão Funcional** é um momento decisivo na história da cooperativa.

Por outro lado, a *autogestão plena* (estado ótimo) poderia ser considerada, talvez como uma utopia ou um estado ótimo. A característica processual e dinâmica da autogestão, à primeira vista, inviabiliza esta situação ótima, pois a autogestão estará sempre se construindo e reconstruindo por se dar no nível do relacionamento entre pessoas.

Em síntese, o que estamos defendendo aqui é que a fase onde acontece a **Autogestão Funcional** na cooperativa deve ser tratada com bastante cuidado, pois pode inviabilizar o processo autogestionário, ou acabar desagregando a própria cooperativa. Desta maneira, as organizações que trabalham com incubação de cooperativas populares e as próprias cooperativas devem estar atentas a esta situação.

Acreditamos também que a educação continuada, uma educação dialógica (conforme defende Paulo Freire), seja um dos caminhos para ultrapassar este ponto de inflexão no caminho da construção da autogestão.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo este trabalho, gostaríamos de retomar o que realizamos aqui, começando pelo nosso objetivo geral: **identificar e discutir os desafios à autogestão em cooperativas populares**. Partimos de duas premissas: 1) a heterogestão é um modelo hegemônico em relação à autogestão; e 2) o processo de construção da autogestão em cooperativas populares encontra desafios diversos que sua consolidação como processo de organização democrática do trabalho, na medida em que tende a ser uma experiência nova para seus membros. Assim, a autogestão pode ser entendida como uma novidade em relação à organização do trabalho em nossa sociedade.

Esta pesquisa também indicou três pressupostos, quais sejam: 1) o grau de maturidade do grupo influi na autogestão; 2) a atuação dos dirigentes da cooperativa interfere na autogestão; e 3) a transparência da administração da cooperativa influi na autogestão.

Nosso primeiro resultado parcial foi o conceito de cooperativa popular, construído no primeiro capítulo. Fez-se necessário consultar diversos autores, pois este é um conceito ainda em formação. Neste trabalho, cooperativas populares são “organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões econômica, social e política”. A construção deste conceito começa nas origens do movimento cooperativista, passa pela fundação da Aliança Cooperativa Internacional, pelas diferenças entre organizações cooperativas e demais sociedades mercantis e, ainda, pelas atuais correntes cooperativistas.

No capítulo seguinte, a construção do conceito de autogestão foi outro resultado parcial deste trabalho. Após a análise do trabalho de alguns autores (essencialmente Mandel (1977), Singer (2001, 2002, 2003a, 2003b, 2003c) e Proudhon (MOTTA, 1981)), definimos autogestão como “um modo de organização do trabalho, onde não há separação entre concepção e execução do trabalho e os meios de produção são coletivos, sendo caracterizado como um processo de educação em constante construção na organização”. Após estas definições, aproximamos os conceitos de cooperativa popular e autogestão, ainda no segundo capítulo.

Nossas categorias analíticas foram elaboradas com o intuito de testar nossos pressupostos. Utilizamos os “níveis de consciência” (FREIRE, 2001) como instrumento de análise do primeiro e os “níveis de participação” (BORDENAVE, 1994) para os outros dois.

De acordo com nosso trabalho então: quais são os desafios à autogestão em cooperativas populares?

O primeiro desafio (e talvez gerador de todos os outros) se encontra na própria natureza da autogestão, ou seja, por ser um modo de organização do trabalho no qual a posse dos meios de produção é coletiva e não há separação entre comandados e comandantes, este modo de organização do trabalho traz uma liberdade e uma flexibilidade na organização do trabalho não vivenciada anteriormente pelo grupo. Ademais, a autogestão traz uma interdependência orgânica entre os membros da cooperativa, assim, a ação de um traz consequências aos demais e vice-versa. Porém, estamos falando de pessoas, não de máquinas que podem ser ajustadas, reguladas, e, além disso, sincronizadas. Daí, podem acontecer diferentes reações diante desta nova forma de organizar o trabalho. Percebemos neste trabalho, usando o referencial dos “níveis de consciência” de Freire (2001), que os cooperados apresentam uma heterogeneidade em relação a estes “graus de maturidade” (para usar a terminologia do nosso pressuposto) no grupo. Observamos no trabalho de Freire (2001) que a consciência crítica é o lugar por excelência da autogestão, porém, em nossos resultados constatamos que nem todos os cooperados estão neste nível de consciência. Reconhecemos a dificuldade de classificar pessoas em “níveis de consciência”, porém os resultados deste trabalho, aliados a nossa vivência, nos direcionam para esta inferência.

Retomando nosso primeiro pressuposto — *o grau de maturidade do grupo influi na autogestão* — podemos afirmar que o grau de maturidade/nível de consciência influi no desenvolvimento da autogestão. Pois o trabalho coletivo demanda visão de longo prazo e uma percepção mais ampliada da realidade (características do nível de consciência crítica), e, se o grupo não está razoavelmente homogêneo neste aspecto (o que foi constatado), esta situação interfere diretamente no processo de construção da autogestão. Identificamos uma situação que chamamos de “inércia participativa” na qual o cooperado tem os canais de participação, o direito/dever de participar, mas opta por não fazê-lo. Neste trabalho, não temos informações suficientes para entender esta atitude, ou seja, responder à pergunta: por que alguns cooperados não participam? Porém identificamos que a situação existe e a classificamos como uma ação que afasta o cooperado do nível de consciência crítica, uma vez que ele prejudica todo o grupo (inclusive ele mesmo, em última instância) agindo desta maneira. Porém, fica aqui a sugestão de um novo trabalho que aborde esta questão.

Quanto ao segundo pressuposto — *a atuação dos dirigentes da cooperativa interfere na autogestão*— incluímos também a ação de incubação na cooperativa, ou seja, a atuação dos dirigentes e dos técnicos de incubação interfere na autogestão. Antes de analisarmos o pressuposto, devemos ressaltar que a cooperativa ainda está iniciando suas atividades e, apesar de possuir quatro Núcleos, não existe complexidade administrativa. Desta maneira, os dirigentes (eleitos) não têm tanta influência e sua própria estrutura nucleada distribui este poder dentro da cooperativa. Porém, isto não isenta os ocupantes destes cargos da cobrança dos demais cooperados por resultados na cooperativa. Além disso, como descrito anteriormente, a “inércia participativa”, que na teoria aumentaria o poder deste grupo, acaba, na prática, limitando suas ações. Em outras palavras, quando se decide algo na cooperativa com pouco quórum, em alguns casos, se a decisão não interessa à maioria, faz-se outra reunião e decide-se de novo, desta vez com um quórum maior. Os cooperados consideram que são responsáveis pela organização do trabalho (64%) e tomada de decisão (72%), porém se sentem mais conduzidos que conduzindo nos dois processos (questões 7 e 11 do Questionário). Esta situação pode estar relacionada à nossa discussão anterior, ou seja, os cooperados “deixam” os dirigentes decidirem e, se não concordarem, convocam outra reunião para mudar a decisão. Assim, é compreensível que se sintam “sendo conduzidos”.

Então, o nível de participação (BORDENAVE, 1994) percebido nesta cooperativa é o denominado “consulta obrigatória”, porém com poder de veto por parte dos cooperados. Faz sentido se pensarmos nesta situação como uma “heterogestão controlada”, há separação (em termos) da concepção e execução do trabalho, porém sobre o controle dos cooperados, que, quando querem, realizam este controle.

Outro aspecto a destacar é a questão da própria existência da diretoria da cooperativa (baseada no modelo das cooperativas tradicionais). Literalmente teríamos dirigentes e dirigidos, porém recorrendo a outra forma de perceber esta situação, a escolha dos dirigentes (e seu afastamento) é feita/feito pelos dirigidos, que também têm a condição de ser dirigentes eleitos. Mandel (1977) e Proudhon (MOTTA, 1981) citam em seus trabalhos que devem haver representantes eleitos (e passíveis de substituição a qualquer momento pela vontade dos demais) nas organizações autogestionárias, desta maneira, acreditamos que a existência de uma diretoria não inviabilizaria a autogestão.

Outra consideração a ser feita acerca deste tema se refere à nossa presença na cooperativa. Fazemos parte das ações de incubação na cooperativa e nossas inferências, neste trabalho, têm de considerar esta condição, apesar de tentarmos sempre ser cientificamente imparciais. Quanto à influência do incubador (PANGEA) na tomada de decisões, um em cada quatro cooperados acreditam que exista esta influência, e 40% dos cooperados acreditam que o PANGEA influencia na organização do trabalho. Se considerarmos que incubar não é só capacitar, observar e torcer para dar certo, podemos considerar que o incubador deve intervir, porém sem diminuir a autonomia do grupo. É uma relação delicada que deve ser realizada com cuidado para não causar dependência da cooperativa ao incubador, pois a incubação é inerentemente temporária.

Dessa maneira, de acordo com nossos resultados, a atuação dos dirigentes, no caso desta cooperativa, influi muito pouco na autogestão, à medida que o real controle da situação (poder de decidir e mudar decisões tomadas por outrem) está vinculado aos cooperados, mesmo os que não participam, num primeiro momento.

O terceiro e último pressuposto, por sua vez, trata de outro tema importante na construção da autogestão, ou seja, ***a transparência da administração da cooperativa influi na autogestão***. A questão da informação é essencial ao processo autogestionário, pois a decisão consciente é baseada em informação, desta maneira, antes de participar, votar e decidir é necessário ter informações na quantidade, qualidade e tempo certos. A análise deste pressuposto trouxe resultados controversos. Identificamos que o principal veículo de comunicação é o Mural. Porém, nos grupos focais, os cooperados presentes relataram que os cooperados não lêem o Mural e sugeriram alternativas para a circulação da informação, como um melhor aproveitamento dos Coordenadores de Núcleo e procurar outras saídas ouvindo os próprios cooperados. Entretanto, nos questionários, 92% dos cooperados contrariaram as informações anteriores. Ou seja, o problema não é ler o Mural. Problema é o próprio processo de informação na cooperativa, que deve ser repensado.

Da análise destes dois pressupostos, encontramos mais desafios à autogestão em cooperativas populares. A atuação dos dirigentes da cooperativa não pode reproduzir o modelo heterogestionário, ou seja, os eleitos para os cargos da diretoria devem representar o interesse dos cooperados, porém estas pessoas têm um histórico heterogestionário e podem, mesmo inconscientemente, aplicar este modelo (em maior ou menor grau) na cooperativa. Por outro lado,

os cooperados que não fazem parte da diretoria podem, por inércia participativa deliberada, ou também inconscientemente, delegar poderes próximos à heterogestão para os dirigentes, pois também possuem o histórico heterogestionário. Neste caso, uma educação continuada (auto-educação trabalhista para Proudhon (MOTTA, 1981), escola do controle operário para Mandel (1977) ou educação dialógica (FREIRE, 1987, 1996, 2001)) pode fazer com que a autogestão seja possível. Não estamos falando de um ser invisível: “a educação”, estamos falando de processos que podem ou não ser desencadeados pelos incubadores, mas que também devem estar na pauta dos cooperados.

A comunicação interna na cooperativa se apresenta também como um desafio na construção da autogestão. A transparência da administração da cooperativa é essencial para a tomada de decisão, compartilhar a informação é fazer com que as decisões sejam conscientes. Porém, enfrentamos o despreparo e/ou desorganização para a realização deste processo e, muitas vezes, a baixa complexidade dos processos administrativos pode ser usada como desculpa para a não formalização desta comunicação.

Em nosso trabalho, encontramos também um ponto de inflexão na construção da autogestão, que denominamos de Autogestão Funcional. A Autogestão Funcional consiste em centralizar, por efeitos da inércia participativa, as decisões em um grupo de cooperados, que decide sem a legitimidade da decisão coletiva, mas precisa fazê-lo, pois a cooperativa deve tomar decisões, para que seus processos funcionem. Esta situação não é sustentável no tempo, mesmo sendo entendida como uma fase a ser ultrapassada. Quando o grupo de cooperados que toma esta decisão é muito pequeno ou esta situação permanece por muito tempo, podemos ter alguns desdobramentos: 1) estes cooperados que conduziam o processo, por perceber a importância da interdependência entre os cooperados para o sucesso da cooperativa, “perdem a paciência” e saem da cooperativa, que poderá desagregar-se; 2) estes cooperados podem, também, perpetuar-se no poder e estabelecer padrões de comportamento estranhos à autogestão e se aproximar da heterogestão, legitimados pela própria “inércia participativa dos demais; e 3) o grupo mais comprometido, que toma as decisões, resolve aproximar-se dos demais cooperados e trazê-los de verdade para *dentro da cooperativa*, através da educação. Este momento é decisivo para o processo autogestionário e mesmo para a continuidade da existência da organização. Desta maneira, tanto os cooperados como as pessoas envolvidas com cooperativismo popular devem estar atentos a esta fase da construção da autogestão. Não temos a fórmula mágica para

ultrapassar esta barreira, mas o caminho, continuamos afirmando, passa pelo crescimento pessoal dos cooperados através de uma educação (ou auto-educação) que respeite os saberes e competências existentes e sirva de apoio para que o cooperado ultrapasse a barreira da imersão na realidade concreta e possa problematizar sua existência, deixando de “ser conduzido” e passando a “conduzir”.

Talvez o maior desafio, que ameaça a própria existência da consciência crítica, seja o retorno financeiro proporcionado pelas atividades na cooperativa. Não se pode ser crítico sem as mínimas condições de vida. Alimentação, moradia, saúde, educação (mais uma vez) e segurança, podem ser grandes obstáculos na construção deste processo autogestionário. Durante os resultados, comentamos sobre a pressão que os pais dos cooperados fazem para que os cooperados “ajudem em casa”. Desta maneira, além das dimensões política e social, sem a dimensão econômica não pode haver discussão sobre autogestão. Voltamos mais uma vez à pergunta? É possível ser autogestionário na sociedade capitalista? Nós nos limitamos a dizer que é um desafio aplicar novas lógicas de produção e distribuição com outras dimensões além da econômica, e ainda, que percebemos esta situação presente na cooperativa. Será que o não retorno financeiro tem ligação com a inércia participativa? São sugestões para outros trabalhos, que poderiam contribuir, juntamente com nossa discussão, para entender a autogestão.

Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo. (FREIRE, 1987, p.68).

Referências Bibliográficas

- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Princípios Cooperativistas**. Disponível em: < <http://www.ica.coop/ica/pt/ptprinciples.html> >: Acesso em: 12 jul. 2004.
- ALMEIDA, Heloisa Maria Mendes de. Autogestão: da idéia às práticas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 37-57, jan./mar., 1983.
- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; MOREIRA, Antônio Carlos de Lima. Gerenciamento de pessoas em uma associação de trabalho: novas formas de participação? **Revista Organizações & Sociedade**, v.8, n.22, p. 75-90, set./dez., 2001.
- ARRUDA, Marcos. **Globalização e sociedade civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa**. (Texto preparado para apresentação na Conferência sobre Globalização e Cidadania, organizada pelo Instituto de Pesquisas da ONU para o Desenvolvimento Social), Genebra, 9-11 dez., 1996. Xerocopiado.
- BAHIA. SEI – SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. **Empreendimentos solidários na Região Metropolitana de Salvador e no Litoral Norte da Bahia**. Salvador, 2004 (Série estudos e pesquisas, 69).
- BIALOKORSKI NETO, Sigismundo Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.) **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV/DER, 2002, p.77-97.
- BOCAYUVA, P. C. Transição, revolução social socialista e a economia solidária. **Revista Proposta: economia solidária e autogestão**, ano 30. n. 97, p.20-32, jun./ago., 2003.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994 (Coleção Primeiros Passos).
- BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista** Tradução Waltansir Dutra. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1983.
- BRAGA, M. J.; PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C., VIEIRA, N. S.; CARVALHO, D. M.; CETTO, V. M.; RIGO, A. S. **Tirando a máscara: princípios cooperativistas e autenticidade das cooperativas**: relatório final de pesquisa - CNPq. Viçosa: UFV, 2002.
- BRASIL. Organização das Cooperativas do Brasil. **Lei n. 5.764, de 12 de dezembro de 1971: Lei do Cooperativismo**. Disponível em < <http://www.ocb.org.br> >. Acesso em 12 jul. 2004.
- BULGARELLI, W. **O kibutz e as cooperativas integrais: ejidos-kolkhoses**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

CANÇADO, A. C.; MEIRA, L.; ESTELA, M. ; REIS , T. Economia solidária e cooperativismo: manifestações de um novo paradigma? In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2, 2004, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: NESOL, 2004. 1 CD-ROM.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira. In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO, 3, São Leopoldo, 2004. **Anais...**, São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM.

CARNEIRO, Palmyos Paixão. **Co-operativismo: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte: Fundec. 1981.

CARNEIRO, Palmyos Paixão **Iugoslávia: cooperativismo e autogestão**. Belo Horizonte: Veja, 1983.

CASTRO, A. S. de; SOUZA, I. G.; VASCONCELLOS, J. C. Idéias. **Ops**, Salvador, v.2, n.6, p.1-30, Outono 1997.

CORRAGIO, José Luís. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. In: KRAYCHETE, Gabriel (Org.) **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Salvador: Vozes, 2000. p.133-141.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

FACOM – FACULDADE DE COMUNICAÇÃO, UFBA. **Regiões de Salvador**. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/pexsites/retrato/sferro.html>>: Acesso em: 12 set. 2004.

FORMIGLI, Ana Lúcia Menezes (Org.) **Parque Metropolitano Pirajá: história, natureza e cultura**. Salvador: Centro de Educação Ambiental São Bartolomeu, 1998.

FRANÇA FILHO, G. C. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p.9-19, jun., 2002.

FRANÇA FILHO, G. C.; DZIMIRA Sylvain. Economia solidária e dádiva. **Organizações & Sociedade**, v. 6, n. 14, p.141-183, Salvador, jan.-abr., 1999.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE, Jean-Louis **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 9. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 29. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1987, 186p.
- FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES – FLEM. **Economia solidária: desafios para um novo tempo**. Salvador, 2003. (Cadernos da FLEM, 5).
- GAIGER, Luís Inácio. Sentido e possibilidades da economia solidária hoje. In: KRAYCHETE, Gabriel (Org.) **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Salvador: Vozes, 2000. p.191-198.
- GUEDES, J.; SILVA, L. S.; SÁ, R. Cooperativas de assentamento rural. **Ops**, Salvador, v.2, n.6, p1-30, Outono 1997.
- HOBBSAWM, Eric J. **A era das revoluções: Europa 1789-1848**. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.
- ITCP-UFRJ - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Ossos do ofício**. Rio de Janeiro, [199-].
- ITCP-UFRJ - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Entrevista realizada em julho de 2004.
- ITCP-USP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo. Entrevista realizada em 2004.
- JUSTINO, Maria José **Cooperativismo popular: reinvenção de laços de solidariedade pela universidade cidadã**. In JUSTINO, Maria José (Org.) **Incubadora tecnológica de cooperativas populares: a experiência da UFPR**. Curitiba: UFPR/PROEC, 2002.
- KOSLOVSKI, J. P. **O cooperativismo paranaense: progresso e justiça social**, Curitiba: Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 1987.
- KRUGER, R. A. **Focus groups**. London: Sage, 1994.
- LOYOLA, E.; MOURA, M. S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (Org.) **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1997. p.53-68.
- MACHADO, João Comentários a Economia Socialista (Paul Singer). In: SINGER, P.; MACHADO, J. **Economia socialista: socialismo em discussão**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000. p51-64.
- MAGNANI, Regina Maria Alves de Godoy **Robert Owen: fábrica, escola e autogestão administrativa** Dissertação (Mestrado em Administração e Supervisão Educacional) – Faculdade de Educação da UNICAMP. Campinas, 1987. Xerocopiada.

MANDEL, E. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**. 2. ed. Ciudad de México: Ediciones Era, 1977.

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

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. B. **Introdução à organização burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MOURA, V. **Curso médio de cooperativismo**. 23. ed. Rio de Janeiro: S/A, 1968.

NAKANO, M. Anteg: a autogestão como marca. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.) **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. 2. Ed. São Paulo: Contexto, 2003. p.70-82.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios Cooperativistas**. Disponível em < <http://www.ocb.org.br> >. Acesso em: 12 jul. 2004.

OLIVEIRA, B. A. M. Economia solidária e o cooperativismo popular: da gênese aos desafios atuais. **Revista Proposta: economia solidária e autogestão**, ano 30. n. 97, p.20-32, jun./ago., 2003.

PADILHA, D. L. **Administração moderna de empresas e cooperativas**. Tradução Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1975.

PANGEA – CENTRO DE ESTUDOS SOCIOAMBIENTAIS. **Jovens cidadãos do parque: incubando a cooperativa juvenil popular no Subúrbio Ferroviário de Salvador, Bahia: projeto para captação de recursos**. Salvador, 2003. Xerocopiado.

PEREIRA, José Roberto Cooperativas agroindustriais e pequenos produtores: velhos dilemas e novos contextos. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.) **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV/DER, 2002. p.119-139.

PEREIRA, J. R.; BRAGA, M. J.; CANÇADO, A. C., VIEIRA, N. S.; CARVALHO, D. M.; CETTO, V. M.; RIGO, A. S. **Organização da sociedade através das cooperativas de trabalho: abordagem dos problemas e perspectivas: relatório final de pesquisa - FAPEMIG**. Viçosa: UFV, 2002.

PINHO, D.B. **Avaliação do cooperativismo brasileiro**. São Paulo: Imprensa Motodista, 1981.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PROUDHON, Pierre Joseph **A propriedade é um roubo**. notas: Daniel Guérin; Tradução Suely Bastos. Porto Alegre: L&PM, 1998.

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

RIOS, G. S. L. Pré-cooperativismo: etapa queimada. In: FUNDAÇÃO FRIEDRICH NAUMANN. **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Artegráfica, 1973.

SANTOS, Reginaldo Souza (Org.) **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Edições Mandacaru; Salvador: FEAUFBA, 2004.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. 496 p.

SILVA, B. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

SILVA JR, J. T.; FRANÇA FILHO, G. C. Fato Associativo e Economia Solidária: A Experiência do Banco Palmas no Ceará. In COLÓQUIO SOBRE PODER E ORGANIZAÇÕES LOCAIS, 20. 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: EAUFBA, 2003. 1 CD-ROM.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.) **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

SINGER, P. As grandes questões do trabalho no Brasil. **Revista Proposta: economia solidária e autogestão**, ano 30. n. 97, p.20-32, jun./ago., 2003a.

SINGER, P. Economia socialista. In: SINGER, P.; MACHADO, J. **Economia socialista: socialismo em discussão**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000. p.11-50.

SINGER, P. Economia solidária: possibilidades e desafios. **Revista Proposta: trabalho e desenvolvimento humano**. ano 30, n. 88-89, p.15-23, mar./ago., 2003b.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.) **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003c.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul Autogestão e socialismo: oito hipóteses sobre a implantação do socialismo via autogestão. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles (Org.) **O lúdico na cultura solidária**. São Paulo: Hucitec, 2001. p.229-239.

TECH, W. **Dicionário básico do cooperativismo**. Edição 2000, 288 p.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O local e o global: limites e desafios à participação cidadã**. São Paulo: Cortez; Recife: Equip: Salvador: UFBA, 2001.

TIRIBA, L. O trabalho no olho da rua: fronteiras da economia popular e da economia informal. **Revista Proposta: economia solidária e autogestão**, ano 30. n. 97, p.20-32, jun./ago., 2003. p.29-40.

VALADARES, José Horta **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural em Minas Gerais.** Tese, 2003 (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais da UFRRJ, Rio de Janeiro, 2003.

VEIGA, S. M.; FONSECA, I. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação.** Rio de Janeiro: DP&A:Fase, 2001.

VERGER, Pierre Fatumbi. **Lendas africanas dos orixás.** Salvador: Corrupio, 1997.

ZYLBERSTAJN, Décio Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.) **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias.** Viçosa: UFV/DER, 2002. p.55-75.

APÊNDICE A

Roteiro para Grupo Focal - COOPARQUETUR

Como surgiu a idéia da cooperativa?

Qual seu sentimento em relação à cooperativa neste período? Qual a sua motivação para entrar na cooperativa?

Como você percebe a evolução do grupo da cooperativa?

Como você vê a cooperativa hoje?

Como você vê o grupo de cooperados hoje?

Todos pensam da mesma maneira em relação à cooperativa?

Se pensam diferente, como estas diferenças influem na cooperativa?

Como é a relação dos cooperados com a cooperativa? E a sua?

Vocês se sentem conduzindo ou sendo conduzidos? Vocês se percebem enquanto gestores?

Como é decidida a organização do trabalho na cooperativa?

Como o conselho de administração e o conselho fiscal atuam na cooperativa? Os cooperados percebem esta atuação?

Como se dá a relação entre os conselhos e os demais cooperados?

Como funciona a distribuição da informação na cooperativa? Quem tem acesso às informações? A informação é suficiente? Dá para entender o que está sendo informado? Como os cooperados ficam sabendo o que acontece na cooperativa?

Eles se interessam em saber? Perguntam ou questionam os membros dos conselhos quando não entendem as informações?

O que precisa mudar na cooperativa? E em relação ao grupo de cooperados, o que precisa mudar?

Como você se percebe hoje como pessoa?

Qual a influência da cooperativa na sua vida?

APÊNDICE B

Roteiro Para Entrevista Semi-estruturada

QUESTÕES:

COMO FOI A FORMAÇÃO DO GRUPO NO PROJETO JOVEM CIDADÃO DO PARQUE? COMO FOI O PROCESSO DE SELEÇÃO?

QUAIS CONTEÚDOS FORAM TRABALHADOS NO PROJETO JOVEM CIDADÃO DO PARQUE?

QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES EM RELAÇÃO AO GRUPO NO JOVEM CIDADÃO DO PARQUE?

COMO FOI A SELEÇÃO PARA A COOPERTUR?

COMO VOCÊ VÊ A EVOLUÇÃO DO GRUPO, NO SENTIDO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO? E SOBRE A TOMADA DE DECISÕES?

QUAIS OS MAIORES PROBLEMAS DA COOPERATIVA HOJE?

APÊNDICE C

Questionário Cooparquetur

Salvador, ____/____/2004

Prezados cooperados da Cooparquetur,

como vocês sabem, estou fazendo meu trabalho de mestrado sobre a cooperativa, por isso gostaria da colaboração de vocês através do preenchimento deste questionário. É importante que você responda ao questionário de acordo com a **sua opinião**. Os questionários não serão identificados com nomes, pois as respostas vão ser usadas em conjunto. Agradeço desde já a atenção e colaboração.

Airton.

Instruções:

- a) Não coloque nome.
- b) Não converse com o colega ao lado, o questionário é individual.
- c) Por favor, responda às questões de acordo com a **sua opinião**, em caso de alguma dúvida, pergunte a alguma das pessoas que estão aplicando o questionário.
- d) Siga atentamente as instruções abaixo.

As questões que têm uma escala, do tipo [pouco O O O O O muito] devem ser preenchidas com um X em uma das bolinhas, mas **não marque mais de uma bolinha**. Quanto mais perto das extremidades [**muito** ou **pouco**] estiver sua marcação, mais forte será sua resposta, por exemplo:

Você gosta de chocolate?

() não (X) sim - pouco O O O O O X muito

Quem responder a esta pergunta desta maneira, gosta muito de chocolate.

Outro exemplo:

Você gosta de chocolate?

() não (X) sim - pouco O O O X O O muito

Esta resposta significa que quem respondeu gosta de chocolate, mas não tanto quanto a resposta anterior.

Mais um exemplo:

Você gosta de chocolate?

() não (X) sim - pouco X O O O O O muito

No caso desta resposta, a pessoa gosta muito pouco de chocolate, mas gosta.

Quem marcar a resposta **não**, definitivamente não gosta de chocolate, e **não deve marcar nenhuma bolinha** na escala, conforme o próximo exemplo:

Você gosta de chocolate?

(X) não () sim - pouco O O O O O O muito

Se a pergunta não vier acompanhada de **sim** e **não**, basta marcar na escala sua resposta, como por exemplo:

Você fez aniversário a pouco ou a muito tempo?

pouco **X** O O O O O muito

Esta resposta significa que a pessoa acabou de fazer aniversário

É importante que este tipo de resposta [pouco O O O O O muito] tenha apenas **uma** **marcação**.

Obrigado mais uma vez pela colaboração e vamos ao questionário. Responda de acordo com a sua opinião.

1) Você já fez, ou faz parte da diretoria da Cooperativa? (Presidente, Secretário, Coordenador de Núcleo, Conselho Fiscal ou Suplente)

() sim () não

2) Você faz parte de qual Núcleo?

() Artesanato () Culinária
() Dança & Cultura () Operadores de Turismo

3) Você fez parte do Projeto Jovem Cidadão do Parque?

() sim () não

Se respondeu **não** vá para a questão 4. Se respondeu **sim** responda à próxima pergunta.

O Projeto Jovem Cidadão do Parque mudou sua maneira de ver sua vida?

() não () sim - pouco O O O O O muito

4) Você acha que a Cooperquetur está evoluindo, no sentido de conseguir trabalhar em conjunto?

() não () sim - pouco O O O O O muito

5) Na sua opinião é mais fácil trabalhar em grupo ou trabalhar sozinho?

trabalhar sozinho O O O O O trabalhar em grupo

Porquê?

6) Na sua opinião, quem decide a organização do trabalho na Cooperquetur? (marque mais de uma opção se for necessário)

() instrutor
() alguém do Pangea
() cooperados
() coordenador do núcleo
() diretoria da cooperativa
() outros, quem?

7) Você se sente conduzindo ou sendo conduzido na cooperativa, na questão da organização do trabalho na Cooperquetur?

conduzindo O O O O O sendo conduzido

8) Você leu os cartazes do mural da cooperativa esta semana?

() sim () não () não lembro

9) Em relação às decisões tomadas na cooperativa, como se dá a relação entre o Conselho de Administração (CA) e os demais cooperados? (marque mais de uma resposta se for necessário)

() o CA toma as decisões e avisa aos cooperados

- o C A toma as decisões e **não** avisa aos cooperados
- o CA toma as decisões e consulta os cooperados
- o CA toma as decisões e **não** consulta aos cooperados
- o CA consulta os cooperados através dos Coordenadores de Núcleo e depois toma as decisões
- as decisões são tomadas pelos Coordenadores de Núcleo e depois são discutidas na reunião do CA
- as decisões são tomadas pelos cooperados em cada núcleo e depois são levadas pelos coordenadores e discutidas na reunião do CA
- as decisões são tomadas pelos cooperados em assembléia
- as decisões são tomadas pelos cooperados
- outra maneira, qual?

10) Na sua opinião, quem toma as decisões na Cooparquetur? (marque mais de uma opção se for necessário)

- instrutor
- alguém do Pangea
- cooperados
- coordenador do núcleo
- diretoria da cooperativa
- outros, quem?

11) Você se sente conduzindo ou sendo conduzido na cooperativa, quando são tomadas decisões na Cooparquetur? conduzindo O O O O O O sendo conduzido

12) O Conselho Fiscal (CF) cumpre seu papel na cooperativa?

- não sei bem qual é o papel do CF
- não sei responder

- o CF tenta cumprir seu papel mas não consegue
- o CF não cumpre seu papel na cooperativa
- o CF cumpre seu papel, mas pode melhorar
- o CF não faz nada
- o CF cumpre bem seu papel na cooperativa

13) Você conhece bem o Estatuto e o Regimento Interno da cooperativa?

- conheço
- mais ou menos, conheço mas não conheço tudo
- ainda não, mas vou conhecer
- ainda não tive oportunidade
- ainda não precisei usar
- não conheço
- não sei responder

14) O Conselho da Administração (CA), cumpre seu papel na Cooparquetur?

- não sei bem qual é o papel do CA
- não sei responder
- o CA tenta cumprir seu papel mas não consegue
- o CA não cumpre seu papel na cooperativa
- o CA cumpre seu papel, mas pode melhorar
- o CA não faz nada
- o CA cumpre bem seu papel na cooperativa

15) Como funciona o processo de informação na cooperativa?

- as pessoas não me avisam de nada
- as informações ficam só com a diretoria
- me sinto bem informado
- às vezes falto a alguma reunião e ninguém me passa o que foi discutido
- quando eu falto a alguma reunião fico sabendo do que aconteceu
- procuro ficar sabendo de tudo, mas acho que o processo de informação na cooperativa deve melhorar
- só fico sabendo depois que já aconteceu
- quando falto procuro saber o que foi discutido
- tenho acesso a todas as informações
- outro, qual?

16) Você considera o seu núcleo comprometido com a cooperativa?
 não sim - pouco muito

17) Quantas vezes você faltou no mês de setembro deste ano?
 1 2 3 4 5
 mais de cinco nenhuma
 Estava doente ou com algum outro problema neste período? sim não

18) Você acha que o Pangea ou os técnicos que trabalham na cooperativa interferem nas decisões tomadas?
 não sim - pouco muito

19) As informações que são repassadas aos cooperados são fáceis de entender?
 não, as informações só chegam quando não adianta mais, as pessoas não repassam a informação
 sim, mas às vezes preciso me informar com outras pessoas
 sim, mas quando fico sabendo já passou
 não, quase sempre não dá pra entender
 não, mas quando tenho dificuldade pergunto a outras pessoas
 sim, acho que as informações são repassadas no tempo certo e são de fáceis de entender
 outra resposta, qual?

20) Você se considera comprometido com a cooperativa?

não sim - pouco muito

21) Quantos cooperados você acha que estão comprometidos com a cooperativa?
 nenhum todos

- 22) O que você acha que deve mudar na cooperativa?
- 23) Como os cooperados poderiam contribuir nesta mudança?
- 24) Como você poderia contribuir nesta mudança?
- 25) use este espaço para fazer críticas, sugestões, reclamações, ou qualquer outra coisa que quiser.

Mais uma vez, obrigado pela participação. Airton.

ANEXO

ESTATUTO DA COOPERATIVA DE TURISMO DO PARQUE SÃO BARTOLOMEU - COOPERTUR

CAPITULO I - DA DENOMINAÇÃO

ARTIGO 1º - Sob a denominação de Cooperativa de Turismo do Parque São Bartolomeu - COOPERTUR, fica constituída uma Sociedade Civil, sem fins lucrativos, constituída na forma de associação de pessoas físicas, fundada em 12 de julho de 2004, que se regerá pelo presente estatuto e pela legislação em vigor.

ARTIGO 2º - A COOPERATIVA DE TURISMO DO PARQUE SÃO BARTOLOMEU, neste estatuto denominado doravante como COOPERTUR, terá sede à Rua Parque São Bartolomeu, 119, Bairro de Plataforma, Salvador, estado da Bahia e terá tempo de duração indeterminado.

ARTIGO 3º - A área de ação da COOPERTUR para fins de admissão de cooperantes, será o Subúrbio Ferroviário e adjacências da Cidade do Salvador.

ARTIGO 4º - A área de atuação da COOPERTUR é de todo território nacional.

CAPITULO II – DOS OBJETIVOS

ARTIGO 5º - A COOPERTUR, tem como objetivos:

- Apoiar e defender os interesses dos cooperantes, favorecendo a união e organização dos mesmos, para melhor executarem o trabalho conforme aptidões.
- Promover cursos de capacitação técnica para os cooperantes, visando o aprimoramento das técnicas e conhecimento das diversas áreas de turismo.
- Fornecer aos cooperantes, assistência jurídica para defesa dos seus interesses e direitos.
- Realizar, em benefício dos cooperantes interessados, seguro de vida coletivo e de acidente de trabalho.
- Celebrar parcerias , através de convênios com associações, Sindicatos, Poder Público: Municipal, Estadual e Federal e Organizações não Governamentais
- Nacionais ou internacionais para o desenvolvimento social da cooperativa.
- A cooperativa atuará sem qualquer tipo de discriminação, seja ela de raça, credo, política, sexo, social ou deficiência física.

CAPITULO III - DOS COOPERANTES

ARTIGO 6º- Serão considerados cooperantes todos aqueles que sem impedimentos legais, forem admitidos como tais, mediante o preenchimento de formulário próprio, freqüentar com aproveitamento o curso básico de cooperativismo elaborado pela cooperativa, completando o curso o Conselho Administrativo analisará a proposta de admissão, segundo critérios de possibilidade técnicas de prestação de serviços , se admitido o cooperante irá subscrever as quotas-partes do capital, nos termos deste estatuto, e assinar o livro de matrícula.

§ Único – É ilimitado o número de cooperantes

ARTIGO 7º - São direitos dos cooperantes:

- Participar das Assembléias Gerais, discutindo e votando os assuntos que nela forem tratados.
- Votar e ser votado para os cargos dos órgãos da Cooperativa de Turismo.
- Apresentar propostas de interesse da cooperativa, devendo as mesmas serem apresentadas ao Conselho de Administração com antecedência e constarem do edital de convocação.
- Solicitar informações sobre as atividades da Cooperativa, consultar os livros e registros referentes ao balanço geral, que deverão estar a disposição de todos os cooperantes na sede da cooperativa.
- Garantia ao direito de defesa para o cooperante que transgredir as normas, regras, estatuto e regimento interno da Cooperativa de Turismo.

ARTIGO 8º - São deveres dos Cooperantes:

- Subscrever e integralizar as quotas-partes do capital nos termos deste Estatuto e contribuir com as taxas de serviços e encargos operacionais que forem estabelecidos.
- Cumprir com as disposições da Lei, do Estatuto e Regimento Interno, bem como respeitar as resoluções tomadas pelo Conselho de Administração e as deliberações das Assembléias Gerais.
- Satisfazer pontualmente seus compromissos com a cooperativa, dentre os quais o de participar ativamente da sua vida societária e empresarial.
- Realizar com a cooperativa as operações econômicas que constituam sua finalidade.
- Cobrir as perdas do exercício, quando houver, proporcionalmente às operações que realizou com a cooperativa, se o fundo de reserva não for suficiente para cobri-las.
- Levar ao conhecimento do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e das Coordenações a existência de quaisquer irregularidades que atente contra a lei, o Estatuto e o Regimento Interno.
- Zelar pelo patrimônio moral, social e físico da Cooperativa.
- Prestar à cooperativa esclarecimentos sobre as suas atividades.

ARTIGO 9º - O cooperante responde subsidiariamente pelos compromissos da cooperativa até o valor do capital por ele subscrito e o montante das perdas que lhe couber.

ARTIGO 10º - As obrigações dos cooperantes falecidos, contraídas com a cooperativa, e as oriundas de sua responsabilidade como cooperante em face a terceiros, passam aos herdeiros, prescrevendo, porém após um ano do dia da abertura da sucessão.

§ **Único** – Os herdeiros do cooperante falecido têm direito ao capital integralizado e demais créditos pertencentes ao “de cujus”, assegurando-lhes o direito de ingresso na cooperativa.

CAPÍTULO III – DA DEMISSÃO, ELIMINAÇÃO, EXCLUSÃO E EXPULSÃO.

ARTIGO 11 - A demissão do cooperante dar-se-á, a seu pedido, formalmente dirigida ao Conselho de Administração da Cooperativa, e não poderá ser negada.

ARTIGO 12 - A eliminação do cooperante, que será realizada em virtude de infração de lei, deste estatuto e do Regimento Interno, será feita pelo Conselho de Administração, após duas advertências por escrito.

§ **1º** - O Conselho de Administração poderá eliminar o cooperante que:

- a) Mantiver qualquer atividade que conflite com os objetivos sociais da cooperativa;
- b) Deixar de cumprir as obrigações por ele contratada na cooperativa;
- c) Deixar de realizar, com a cooperativa, as operações que constituem seu objetivo social.

§ **2º** - Cópia autenticada da decisão será remetida ao cooperante, por processo que comprove as datas da remessa e do recebimento.

§ **3º** - O cooperante poderá, dentro do prazo de 30 (trinta) dias, a contar da data do recebimento da notificação, interpor recurso, que terá efeito suspensivo até a primeira Assembléia Geral.

ARTIGO 13 - A exclusão do cooperante será feita:

- a) Por dissolução da pessoa jurídica;
- b) Por morte da pessoa física;
- c) Por incapacidade civil não suprida;
- d) Por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

ARTIGO 14 - Em qualquer caso de demissão, eliminação ou exclusão, o cooperante terá direito só a restituição do capital que integralizou, devidamente corrigido, das sobras e de outros créditos que lhe tiverem sido registrados.

§ **1º** - A restituição de que trata este artigo somente poderá ser exigida depois de aprovado, pela Assembléia Geral, o Balanço do exercício em que o cooperante tenha sido desligado da cooperativa.

§ **2º** - O Conselho de Administração da cooperativa poderá determinar que a restituição desse capital seja feita em até 10 (dez) parcelas consecutivas, a partir do exercício financeiro que se seguir àquele em que se deu o desligamento.

§ **3º** - No caso de Morte do cooperante, a restituição de que trata o parágrafo anterior, será efetuada aos herdeiros legais em uma só parcela, mediante a apresentação do respectivo formal de partilha ou alvará judicial.

§ **4º** - Ocorrendo demissões, eliminações e exclusões de cooperantes em número tal que as restituições das importâncias referidas neste artigo possam ameaçar a estabilidade econômica/financeira da cooperativa, esta poderá restitui-las mediante critérios que resguardem a sua continuidade.

§ 5º - Quando a devolução do capital ocorrer de forma parcelada deverá manter o mesmo valor de compra a partir da Assembléia Geral Ordinária que aprovar o Balanço.

§ 6º - No caso de readmissão do cooperante, este integralizará à vista e atualizado o capital correspondente ao valor atualizado da cooperativa por ocasião do seu desligamento.

ARTIGO 15 - Os atos de demissão, eliminação ou exclusão acarretam o vencimento e pronta exigibilidade das dívidas do cooperante na Cooperativa, sobre cuja liquidação caberá ao Conselho de Administração, decidir.

ARTIGO 16 - Os direitos e deveres de cooperantes eliminados ou excluídos, perduram até a data da Assembléia Geral que aprovar o Balanço de contas do exercício em que ocorreu o desligamento.

ARTIGO 17 - Será expulso da Cooperativa, o cooperante que transgredir os princípios, o programa e o estatuto da Cooperativa de Turismo, segundo a gravidade e natureza da falta. E ainda ficar comprovado que o mesmo não estava contribuindo com suas obrigações sociais, e ou cometa atos ou delitos que desabone a sua conduta moral, ética e profissional.

§ **Único** – Será desligado automaticamente dos quadros sociais, o cooperante que for condenado pelo Poder Judiciário, com sentença transitada em julgado por crimes que o tornem inidôneo, em como atentar contra o patrimônio ou quanto ao conceito público da sociedade.

CAPITULO IV – DA ASSEMBLÉIA GERAL

ARTIGO 18 - A Assembléia Geral da Cooperativa de Turismo, Ordinária ou Extraordinária é o órgão supremo da cooperativa, cabendo-lhe tomar toda e quaisquer decisões de interesses da entidade; suas deliberações vinculam todos, ainda que ausentes ou discordantes.

ARTIGO 19 - A Assembléia Geral será habitualmente convocada e dirigida pelo presidente do Conselho de Administração, auxiliado por um secretário “ad hoc”, podendo ser também convocada pelo Conselho Fiscal, desde que haja motivos graves e urgentes e por até 1/5 (um quinto) dos cooperantes em pleno gozo de seus direitos sociais.

ARTIGO 20 - Para a instalação da Assembléia Geral, faz-se necessária a convocação através de edital, fixados em locais visíveis das dependências da cooperativa e outros meios de comunicação, com antecedência de 10 (dez) dias, assegurando presença mínima de 2/3 (dois terços) dos cooperantes em condições estatutárias para votar, em primeira convocação, após 01 (uma) hora: a metade mais um dos cooperantes, em segunda convocação e após mais 01 (uma) hora: o mínimo de 10 (dez) cooperantes, em terceira e última convocação.

ARTIGO 21 - Para efeito de verificação do quorum, o número de cooperantes presentes em cada convocação, serão contados pelas assinaturas, seguidos dos referentes números de matrícula apostada no livro de presença.

ARTIGO 22 - Constatado a existência de quorum no horário estabelecido no edital de convocação, o Presidente instalará a Assembléia e, declarando o número de cooperantes presentes, a hora do encerramento e da convocação correspondente, fará transcrever estes dados na respectiva ata.

§ **Único** – Não havendo quorum para a instalação da Assembléia Geral, será feita nova convocação, com antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis e se ainda não haver quorum para a sua instalação, será admitida a intenção de dissolver a cooperativa.

ARTIGO 23 - É da competência das Assembléias Gerais, Ordinárias ou Extraordinárias, a destituição dos membros da Diretoria, do Conselho de Administração, Conselho Fiscal.

ARTIGO 24 - Os ocupantes de cargos eletivos, como qualquer outros cooperantes, não poderão votar nas decisões sobre assuntos que a eles se refiram direta ou indiretamente, entre os quais os de prestação de contas, mas não ficarão privados de tomar parte nos respectivos debates.

ARTIGO 25 - Nas Assembléias Gerais que forem discutidos os balanços das contas, inclusive o balanço Social, o Presidente, logo após a leitura do Relatório do Conselho de Administração, das peças contábeis e do parecer do Conselho fiscal, solicitará ao plenário que indique um cooperante para coordenar os debates e votação da matéria.

ARTIGO 26 - As deliberações das assembleias Gerais somente poderão versar sobre assuntos constantes no edital de convocação, quando ocorrerem assuntos de suma importância, os mesmos só poderão ser apreciados

após esgotar a Ordem do Dia e se a matéria for considerada objeto de decisão, a mesma será assunto para nova Assembléia.

ARTIGO 27 - Para a votação de qualquer assunto na Assembléia, deve-se verificar os votos a favor, depois os votos contra e, por fim, as abstenções caso o número de abstenções seja superior a 50% (cinquenta por cento) dos presentes, o assunto deve ser melhor esclarecido antes de submetê-lo a nova votação ou ser retirado da pauta, quando não seja do interesse do quadro social.

ARTIGO 28 - As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos cooperantes presentes com direito de votar, tendo cada cooperante direito a um só voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.

ARTIGO 29 - O que ocorrer na Assembléia Geral deverá constar em ata circunstanciada, lavrada no livro próprio, aprovada e assinada ao final dos trabalhos pelos administradores e fiscais presentes, por uma comissão de 3 (três) cooperantes, designados pela Assembléia Geral.

ARTIGO 30 - A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da Ordem do Dia:

- 1) Prestação de contas dos órgãos de Administração, acompanhado do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:
 - a) Relatório da gestão;
 - b) Balanço Geral;
 - c) Demonstrativo das sobras apuradas, ou das perdas, e parecer do Conselho Fiscal;
 - d) Plano de atividade da cooperativa para o exercício seguinte.
- 2) Eleição e posse dos componentes do Conselho de Administração, do conselho fiscal, quando for o caso.
- 3) Fixação dos honorários, gratificações e da cédula de presença para os componentes dos Conselhos de Administração, Fiscal.
- 4) Solução de conflitos entre cooperantes ou entre estes e a Administração da Cooperativa.
- 5) A aprovação do relatório, balanço e contas dos Órgãos de Administração, não desoneram seus componentes da responsabilidade por erro, dolo, fraude ou simulação, bem como por infração da lei ou deste estatuto.
- 6) Quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os específicos de competência da Assembléia Geral Extraordinária.

ARTIGO 31 - A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário, podendo deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação.

ARTIGO 32 - É de competência da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

- a) Reforma do estatuto;
- b) Fusão, incorporação ou desmembramento;
- c) Mudança de objeto da sociedade;
- d) Dissolução voluntária e nomeação do liquidante;
- e) Contas do Liquidante.

§ Único – São necessários votos de 2/3 (dois terços) dos cooperantes presentes para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

CAPITULO V – DO PROCESSO ELEITORAL

ARTIGO 33 - Sempre que for prevista a ocorrência de eleições em Assembléia Geral, a Comissão Eleitoral, designada pelo Conselho Fiscal ou pela maioria absoluta dos cooperantes, composta de 3 (três) membros, todos não candidatos a cargos eletivos na cooperativa, para coordenar os trabalhos em geral, relativos à eleição de membros dos Conselhos de Administração e Fiscal.

ARTIGO 34 - No exercício de suas funções, compete à Comissão Eleitoral:

- a) *Certificar-se dos prazos de vencimento dos mandatos dos conselheiros em exercício e o número de vagas existentes, divulgando através de circulares e ou outros meios adequados os números das vagas a preencher;*
- b) *Registrar os nomes/chapas de candidatos pela ordem de chegada e verificando se eles estão no gozo de seus direitos sociais, conforme decisão da Assembléia Geral se as inscrições dos candidatos sejam individuais ou por chapas;*
- c) Verificar, por ocasião da inscrição, se existem candidatos sujeitos as incompatibilidades previstas no artigo 36 e no parágrafo 1º do artigo 50 deste estatuto, fazendo com que assinem declaração negativa a este respeito;
- d) Solicitar dos candidatos “curriculum vitae” e fazer divulgação dos mesmos para conhecimento dos cooperantes;
- e) Estudar as impugnações, prévia ou posteriormente formuladas por cooperantes no gozo de seus direitos sociais, bem como as denúncias de irregularidade nas eleições, encaminhando suas conclusões à Assembléia Geral, para que ela tome as providências legais cabíveis;
- f) A Comissão fixará prazo para inscrição de candidatos de modo que possam ser conhecidos e divulgados os nomes 120 (cento e vinte) dias antes da data da Assembléia Geral que vai proceder às eleições, não havendo candidatos/chapas ou sendo o seu número insuficiente, caberá a comissão proceder a seleção entre os interessados que atendam as condições exigidas e que concordem com as normas e formalidades aqui previstas.

ARTIGO 35 - O Presidente da Assembléia Geral suspenderá os trabalhos desta para que o Coordenador da Comissão dirija o processo das eleições e faça a proclamação dos eleitos, fazendo constar o transcorrer das eleições, bem como os referidos nomes no livro de ata, em caso de empate para qualquer cargo, considerar-se eleito o candidato que tiver o número de matrículas mais antigo.

§ Único – A posse ocorrerá sempre na Assembléia Geral em que se realizam as eleições, após encerrada as ordem do dia.

ARTIGO 36 - São inelegíveis, além das pessoas impedidas por lei, os condenados a pena que vede ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, ou por crime falimentar, prevaricação, suborno, concussão peculato ou contra a economia popular, a fé pública ou propriedade.

CAPITULO VI - DA ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO 37 - O Conselho de Administração é o órgão superior na hierarquia administrativa, sendo de sua competência a responsabilidade pela decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da cooperativa ou de seus cooperantes, nos termos da lei, deste estatuto e de recomendação da Assembléia Geral.

ARTIGO 38 - O Conselho de Administração será composto por 3 (três) membros cooperantes, no de seus direitos sociais, eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de 3 anos, sendo obrigatória, ao término de cada mandato, a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) dos seus componentes.

§ 1º – Não podem fazer parte deste Conselho de Administração, além dos inelegíveis enumerados nos casos referidos no artigo 36 deste estatuto, os parentes entre si até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral.

§ 2º - Nos impedimentos por prazos inferiores a 90 (noventa) dias de um dos diretores, o Conselho de Administração indicará o substituto escolhido entre os seus membros.

§ 3º - Se o número de membros do Conselho de Administração ficar reduzido a menos da metade, deverá ser convocada Assembléia Geral Extraordinária, para o preenchimento das vagas.

ARTIGO 39 - O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

- a) Reunir-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário, por convocação do Presidente, da maioria do próprio conselho ou ainda se for solicitado pelo Conselho Fiscal;
- b) Deliberar validamente com a presença da maioria de seus membros, ficando vedada a representação sobre qualquer alegação, sendo que as decisões serão tomadas por votação através da maioria simples, ficando para o presidente o voto de desempate se for o caso;
- c) As deliberações serão transcritas no livro de ata e assinam todos os membros ao término dos trabalhos.

ARTIGO 40 - Cabem ao Conselho de Administração, dentro dos limites da lei e deste Estatuto, as seguintes atribuições:

- a) Estabelecer as normas para o funcionamento da cooperativa, elaborando conjuntamente com lideranças do quadro social o Regimento Interno, para a organização dos cooperantes;
- b) Deliberar sobre a convocação da Assembléia Geral e estabelecer a ordem do dia;
- c) Deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação e exclusão de cooperantes e suas implicações;
- d) Fixar normas disciplinares estabelecendo sanções ou penalidade a serem aplicadas nos casos de violação ou abuso cometidos contra disposição de lei, deste Estatuto ou de regras de relacionamento com a cooperativa que venham a ser estabelecidas;
- e) Propor a Assembléia Geral as políticas e metas para orientação geral das atividades da cooperativa, apresentando programas de trabalho e orçamento, além de sugerir as medidas a serem tomadas;
- f) Avaliar e providenciar os recursos financeiros, bem como gerenciamento dos mesmos, verificando sempre a rentabilidade do capital e aplicá-los em operações financeiras ou na aquisição de equipamentos e serviços.
- g) Fixar as despesas administrativas em orçamento anual, indicando as fontes dos recursos para sua cobertura;
- h) Estabelecer as normas de controle das operações e serviços, verificando mensalmente os demonstrativos de entradas/saídas da cooperativa, bem como o fluxo de caixa através de balancetes;
- i) Indicar banco que serão efetuadas as transações financeiras e movimentações de numerários, fixar um fundo fixo para movimentação diária da cooperativa;
- j) Só poderão ser efetivados com o expresse consentimento da Assembléia Geral, as seguintes transições: adquirir, alienar ou onerar bens patrimoniais e imóveis, ceder conceder direitos e construir mandatários.
- k) Zelar pelo cumprimento da legislação do cooperativismo e outra aplicáveis, bem como pelo atendimento da legislação trabalhista e fiscal perante os seus colaboradores.

ARTIGO 41 - As normas estabelecidas pelo Conselho de Administração serão baixadas em forma de Resoluções, Regulamentos ou Instruções que, em seu conjunto, constituirão o Regimento Interno da Cooperativa.

ARTIGO 42 - O Presidente providenciará para que os demais membros do Conselho de Administração, receba com antecedência mínima de 3 (três) dias, cópias do balancete e demonstrativos, planos, projetos e outros documentos sobre os quais tenha que pronunciar-se, podendo ainda inquirir empregados ou cooperantes, pesquisar documentos para que possa estabelecer tópicos e dirimir as dúvidas.

ARTIGO 43 - Cabe ao Diretor Presidente:

- a) Convocar, dirigir e supervisionar todas as reuniões de Conselho Administração, bem como executar as decisões da Assembléia Geral;
- b) Apresentar à Assembléia Geral Ordinária: Relatório da gestão, Balanço Geral, Demonstrativo das sobras ou perdas apurada no exercício e o parecer do Conselho Fiscal;
- c) Representar a entidade ativa e passivamente em juízo fora dele;
- d) Assinar e endossar, conjuntamente com o Diretor Secretário, cheques, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
- e) Acompanhar juntamente com Administração Financeira, as finanças da cooperativa, verificando periodicamente o saldo em caixa;
- f) Reunir a diretoria ordinariamente e extraordinariamente sempre que for considerado necessário;
- g) Manter contatos permanentes em entidades afins, no âmbito cooperativista e ou fora dele, nacionais ou internacionais;
- h) Elaborar o plano anual de atividades da cooperativa;
- i) Superintender todo processo político e administrativo da entidade.

ARTIGO 44 - Cabe o Diretor Vice- Presidente:

- a) Substituir o presidente em seus impedimentos inferiores a 90 (noventa) dias;
- b) Colaborar com o presidente e com a diretoria em tudo que for solicitado.

ARTIGO 45 - Cabe ao Diretor Secretário:

- a) Assinar e endossar, conjuntamente com o outro Diretor Presidente, cheques contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
- b) Cabe ao diretor secretário, nessa ordem, a lavratura de atas, a redação das reuniões de Conselho de Administração e Assembléia Geral, responsabilizando pela guarda dos livros, correspondências, demais documentos e arquivos pertinentes;
- c) Conjuntamente com o Diretor Presidente fazer a movimentação bancária.
- d) Coordenar a campanha financeira da entidade e arrecadação junto a associados.
- e) Responsabilizar-se pela contabilidade, contas e patrimônios da entidade.
- f) Apresentar balancetes, balanço e contas da entidade.

ARTIGO 46 - Os administradores não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da cooperativa, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultante de desídia e omissão ou se agirem com culpa, dolo ou má-fé.

ARTIGO 47 - Sem prejuízo da ação que possa caber a qualquer cooperante, a cooperativa por seus dirigentes, ou representada por cooperante escolhido em Assembléia Geral, terá direito de ação contra administradores, para promover a sua responsabilidade.

ARTIGO 48 - A **COOPERTUR** será dividida operacionalmente em quatro núcleos: Dança & Cultura, Artesanato, Culinária e Operadores de Turismo, cada núcleo terá seu coordenador eleito pelos membros do próprio núcleo com mandato de 1 ano.

§ 1º - Aos coordenadores de núcleo compete:

- a) Coordenar, organizar e planejar as atividades dos núcleos;
- b) Realizar reuniões quinzenais, ou quando for necessário, com os demais coordenadores de núcleo para se informar sobre as atividades dos outros núcleos e trocar experiências;
- c) Representar o núcleo frente o Conselho Fiscal e Conselho de Administração.

§ 2º - Podem ser criados outros núcleos na **COOPERTUR**, mediante decisão do Conselho de Administração para posterior apreciação pela assembléia geral.

CAPITULO VIII – DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO 49 - Os negócios e atividade da cooperativa, serão fiscalizados assídua e minuciosamente por um conselho fiscal, constituído de três membros efetivos e três suplentes, todos os cooperantes eleitos pela Assembléia geral da cooperativa, podendo serem reeleitos apenas 1/3 (um terço) dos seus membros.

§ 1º- Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerado no artigo 36 deste Estatuto, os parentes dos conselheiros de administração até o 2º (Segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

§ 2º- Não será permitida a acumulação de cargos no Conselho de Administração, Fiscal.

ARTIGO 50 - O Conselho Fiscal reunira-se, ordinariamente, uma vez por mês e extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de 3 (três) de seus membros, podendo ainda ser convocado por um dos seus membros, por solicitação do conselho de administração ou pela Assembléia Geral.

ARTIGO 51 - Em sua primeira reunião , os conselheiros escolherão entre si um secretário para lavratura de atas e um coordenador para convocar e dirigir as reuniões, na ausência do coordenador, será escolhido um substituto para dirigir os trabalhos.

ARTIGO 52 - As deliberações serão tomadas por maioria simples e contarão em ata lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada ao final dos trabalhos de cada reunião por 3 (três) conselheiros presentes, indicados pela Assembléia Geral.

ARTIGO 53 - Compete ao conselho fiscal exercer fiscalização sobre as operações, atividades de serviços da cooperativa, examinando os livros, contas, documentos, fichas de empregados, cooperantes e arquivos, independentemente de autorização prévia do conselho de administração.

§ Único – Poderá o Conselho Fiscal contratar com anuência do conselho de administração e autorização da Assembléia Geral, assessoramento técnico especializado, para o desempenho de suas funções, correndo as contas por conta da cooperativa.

CAPITULO VIII – DO PATRIMÔNIO

ARTIGO 54 - O patrimônio social será constituído das contribuições dos seus cooperados, doações, subvenções, projetos e legados.

ARTIGO 55 - A alienação, hipoteca, penhor, venda ou troca dos bens patrimoniais da cooperativa, somente poderá ser decidido por aprovação da maioria absoluta da Assembléia Geral Extraordinária, convocada especialmente para tal fim.

CAPITULO IX - DO EXERCÍCIO SOCIAL:

ARTIGO 56 - O exercício social do Conselho de Administração e Conselho Fiscal terá duração de 3 (três) anos, terminando em dezembro de cada exercício, podendo ser reeleitos 1/3 (um terço) de seus membros para mais um exercício.

ARTIGO 57 - Ao fim de cada exercício social o conselho de administração, fará elaborar, com base na escrituração contábil da entidade, um balanço patrimonial, demonstrando as origens, aplicações dos recursos e resultados do exercício.

CAPITULO X – DA LIQUIDAÇÃO :

ARTIGO 58 - A cooperativa poderá ser extinta por deliberação da maioria dos associados, em qualquer tempo, desde que seja convocada uma Assembléia Geral extraordinária para tal fim.

ARTIGO 59 - No caso de extinção, competirá a Assembléia Geral extraordinária estabelecer o modo de liquidação e nomear o liquidante e o conselho fiscal que devam funcionar durante o período de liquidação.

ARTIGO 60 - Em caso de dissolução da sociedade, seus bens patrimoniais serão doados para outra instituição congênere, devidamente cadastrada ao CNSS – CONSELHO NACIONAL DE SERVIÇO SOCIAL.

ARTIGO 61 - A sociedade também poderá ser extinta por determinação judicial.

CAPITULO XI – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS :

ARTIGO 62 - Os casos omissos no presente estatuto, serão resolvidos em Assembléia Geral extraordinária, especialmente convocada para este fim.

ARTIGO 63 - Fica eleito o foro da cidade de Salvador, para qualquer ação fundada neste estatuto.

REGIMENTO INTERNO DA COOPERATIVA DE TURISMO DO PARQUE SÃO BARTOLOMEU - COOPERTUR

CAPÍTULO I - Dos Associados

ARTIGO 01 - Para o Associado participar dos Contratos e/ou Serviços comercializados pela **COOPERTUR** será necessário que o mesmo seja selecionado obedecendo exclusivamente o perfil e pré-requisito da função que o serviço exigir, respeitando o critério de rodízio.

ARTIGO 02 - Os Associados serão remunerados por sua produção, de acordo com as funções e níveis de enquadramento profissional, que serão definidos através de resoluções do Conselho de Administração.

ARTIGO 03 - As retribuições das Quotas Partes a Associados, eliminado, excluído e/ou demitido, acontecerá após solicitação escrita do interessado, obedecendo aos seguintes critérios:

- a) Ordem de Solicitação;
- b) Disponibilidade Financeira;
- c) Após Aprovação do Balanço Anual da **COOPERTUR** do ano que aconteceu a eliminação, exclusão e/ou demissão.

ARTIGO 04 - A eliminação de um Cooperado, em virtude de infração da Lei, do Estatuto e/ou Regimento Interno, será aplicada pelo Conselho de Administração, a partir da data da denúncia e ou do conhecimento da infração, da seguinte maneira:

- a) afastamento imediato do Cooperado das suas atividades;
- b) Instauração, apreciação e decisão do processo regulamentar no Conselho de Administração, onde será proporcionado ao Cooperado indiciado todas as oportunidades e meios de defesa.

ARTIGO 05 - O Conselho de Administração deverá eliminar o Cooperado que:

- a) Vier a exercer um comportamento contrário aos princípios associativistas;
- b) Vier a exercer qualquer atividade considerada prejudicial a **COOPERTUR**, e a seus Cooperados ou que colida com seus objetivos;
- c) Se negar, sem motivos justificados, a participar de contrato e prestação de serviços firmado pela **COOPERTUR**, causando-lhe prejuízo;
- d) Por qualquer motivo obrigar a **COOPERTUR** à prática de atos judiciais para cumprimento das obrigações por ele contraídas.

CAPÍTULO II - Das Assembléias Gerais

ARTIGO 06 - Os eleitos que suprirem vacância nos Conselhos de Administração e Fiscal exercerão o cargo somente até o final do mandato destes, podendo candidatar-se a reeleição.

ARTIGO 07 - A posse dos eleitos ocorrerá sempre na Assembléia Geral em que se realizam as eleições, após encerrada a ordem do dia.

ARTIGO 08 - Em caso de empate na contagem dos votos apurados o critério para desempate seguirá a seguinte ordem:

- 1^o - A maior soma total de tempos em meses de filiação dos membros de cada chapa;
- 2^o - A maior soma de idade dos componentes de cada chapa;
- 3^o - Sorteio.

ARTIGO 09 - Não se efetivando na época devida a eleição de sucessores, por motivo de força maior, os prazos dos mandatos do Conselho de Administração e Fiscal, em exercício consideram-se automaticamente prorrogados pelo tempo necessário até que se efetuará a sucessão; nunca além de 90 (noventa) dias.

ARTIGO 10 - No mês de Julho sempre será realizada uma Assembléia Geral Extraordinária, para apresentação dos resultados do período, e, resoluções que se tornem necessárias. Além desta Assembléia Extraordinária, outras poderão ser convocadas, caso hajam assuntos urgentes a serem apresentados à Assembléia.

CAPÍTULO III - Do Conselho de Administração

ARTIGO 11 - Para desempenho das suas funções, os membros do Conselho de Administração da **COOPERTUR** serão obrigados a disponibilizar o mínimo de 02 (duas) horas diárias à administração da mesma.

CAPÍTULO IV - Dos Fundos, Balanços, Despesas, Sobras e Perdas

ARTIGO 12 - Os Fundos Legais da **COOPERTUR** - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) e Fundo de Reserva - serão administrados pelo Conselho de Administração, sendo necessário, relatórios e controles mensais para acompanhamento dos recursos e utilizações dos mesmos.

ARTIGO 13 - Os Fundos Legais terão obrigatoriamente Contas Bancárias exclusivas e individualizadas.

ARTIGO 14 - O Fundo Reserva será destinado para reparar perdas e atender ao desenvolvimento de atividades da **COOPERTUR**.

ARTIGO 15 - O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – FATES - será destinado para prestação de assistência aos Associados e seus familiares.

ARTIGO 16 - Outros Fundos poderão ser criados pela Administração da **COOPERTUR**, e, aprovados em Assembléia Geral, quando será definida o seu objetivo e utilização.

ARTIGO 17 - Serão consideradas Sobras todos os Resultados Positivos Financeiros da Administração da **COOPERTUR**, e será anualmente dividida entre os Associados, reservando-se 30% (trinta por cento) para o próximo exercício ou utilizada para outros fins, por decisão da Assembléia; em todos os casos após a retirada dos percentuais para os Fundos Legais, de acordo com a Lei. 5.764, como abaixo descrito:

- a) Para o Fundo de Reserva serão destinados 10 % (dez por cento) das sobras;
- b) Para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social serão destinados 5 % (cinco por cento) das sobras.

ARTIGO 18 - O prazo para o pagamento das sobras será de até 60 (sessenta) dias após apresentação do último balanço do ano em Assembléia.

ARTIGO 19 - Os Resultados Financeiros, positivos e/ou negativos, de todos os Contratos e Serviços serão de responsabilidade exclusiva dos seus membros respectivamente.

ARTIGO 20 - A Taxa de Administração será de 30% (trinta por cento), ficando a cargo do Conselho de Administração a possibilidade de negociar taxas menores; nunca inferior a 10% (dez por cento).

ARTIGO 21 - Os casos omissos no Estatuto Social e Regimento Interno, serão definidos em Assembléia Geral, ou incluso nas futuras revisões do Estatuto e/ou Regimento Interno.

RELAÇÃO DOS COOPERADOS

ADELINE PERREIRA DOS SANTOS
ADRIANA MELO DE CASTRO
ALESSANDRA PIEDADE TAVARES
ALEXANDRA LOPES LIMA
ALMEIRINDA MENEZES DOS SANTOS
ANDERSON CHAVES
ARINALDO PERREIRA TOME
CARLOS ALEXANDRE RODRIGUES
CRISTIANE SANTOS SILVA
DEIJANE DOS ANJOS CERQUEIRA
EDEITON SANTOS SANTANA
EDIMEIRE DE SOUZA VIANA
EDNÉIA CONCEIÇÃO COSTA
EDUARDO LUIZ BARBOSA DA SILVA
ELISANGELA MATA SANTOS
GEIZANA DOS SANTOS ARAUJO
IDAILTON BORBA DA SILVA
ILCA TATIANE DE JESUS DOS SANTOS
IONICE MARIA MENEZES SANTOS
JEOVANILDES SANTOS NASCIMENTO
JOÃO LUIS TELES LOPES DOS SANTOS
LAÉRCIO DA SILVA BASTOS
RAFAEL CELESTINO DOS SANTOS
ROSEANE SALES VIANA
SANDRA OLIVEIRA VELOSO
THAISE ARAUJO LUZ
UILTON SOUZA DA CONCEIÇÃO