Capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho*

Luciano Antonio Prates Junqueira**
Alberto Paschoal Trez***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. As cooperativas de trabalho; 3. O capital social; 4. Metodologia da pesquisa; 5. As cooperativas de trabalho e o processo de participação; 6. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Worker cooperatives; 3. Social capital; 4. Research methodology; 5. The worker cooperatives and the participation process; 6. Concluding remarkes.

PALAVRAS-CHAVE: capital social; cooperativas de trabalho; autogestão; co-operação; rede de relações; sobrevivência.

KEY WORDS: social capital; worker cooperatives; self management; cooperation; relationship networks; survival.

As cooperativas — construídas com base na cooperação, na autogestão, nos princípios democráticos, na estrutura horizontal, nos baixos custos de transação e com poucas barreiras para incorporar novos membros — representam um caminho possível para que os trabalhadores autônomos ou desempregados se organizem para fazer frente a oportunidades do mercado de trabalho. Para melhorar as condições de parti-

* Artigo recebido em nov. 2004 e aceito em jan. 2005.
** Professor titular da FEA/PUC-SP, coordenador do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP e professor assistente doutor da Unisantos, coordenador do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor da PUC-SP e do Núcleo de Estudos de Políticas Públicas e Terceiro Setor da Unisantos. Endereço: Rua Sabará, 518, apto. 46 — Higienópolis — CEP 01239-010, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: junq@pucsp.br.
*** Professor em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração; pesquisador e consultor em associativismo, cooperativismo e gestão empresarial; participante do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor da PUC-SP e do Núcleo de Estudos da Economia Solidária da USP. Mestre em administração pela PUC-SP. Endereço: Rua dos Italianos, 88 — CEP 18134-340, São Roque, SP, Brasil. E-mail: albertotrez@terra.com.br.

cipação dos cooperados na gestão da co-operativa e assegurar a sua sobrevivência, é estratégica a acumulação de capital social constituído pela existência de uma rede de relações, cooperação e confiança entre atores. Para analisar como isso está ocorrendo, foram investigadas cooperativas de trabalho do município de São Paulo. A pesquisa verificou que a prática gerencial é centralizada e que o rápido crescimento de associados dificulta o desenvolvimento do capital social, o que resulta na baixa participação dos cooperados nas decisões das cooperativas, colocando em risco sua sobrevivência.

Social capital and the survival of worker cooperatives

Cooperatives — which are built based on cooperation, self management, democratic principles, a horizontal structure, low transaction costs and with few barriers to the admission of new members — are a practical way for the self-employed and unemployed to organize themselves and take advantage of the opportunities of the labor market. In order to improve worker participation in the management and to assure the survival of the cooperative, the accumulation of social capital through a network of cooperation and trust between actors is strategic. In order to analyze how this takes place this article examines a few worker cooperatives in the city of São Paulo, Brazil. The investigation showed that management is centralized and that the fast growth in the number of members holds back social capital development, resulting in low member participation in the decision-making process and jeopardizing the cooperatives' survival.

1. Introdução

As organizações conhecidas como cooperativas de trabalho têm se destacado na sociedade civil como uma alternativa de gestão do trabalho diante de uma conjuntura socioeconômica complexa permeada pelos meios de comunicação, pelo processamento da informação e pelas tecnologias cada vez mais sofisticadas de produção de bens e serviços, que têm alterado a vida das pessoas, suas rotinas e, principalmente, suas condições de sobrevivência social (Dreifuss, 1996).

O deslocamento da era industrial para a da informação provocou a transformação do trabalho e sua gestão. Os trabalhadores que hoje exercem uma profissão, provavelmente, não terão emprego nos próximos anos. A crescente automação da indústria deve continuar a reduzir os postos de trabalho, principalmente em dois segmentos nos países em desenvolvimento: as indústrias têxtil e de componentes eletrônicos (Rifkin, 1997). Por outro lado, já não é possível esperar que o setor de serviços absorva toda essa mão-de-obra, já que ele também passa por esse processo.

A globalização contribui para aumentar os contrastes, as incertezas e o acirramento da competição na economia e o domínio de oligopólios em muitos mercados,

ocasionando a ausência de concorrência, a possibilidade de impor preços e produtos segundo os interesses de alguns grupos empresariais que se espalham pelo mundo. A concorrência tem predominado no comércio varejista e no segmento de serviços permitindo que os consumidores com poder aquisitivo tenham oportunidade de escolha enquanto os pobres, ou os destituídos de bens e de fontes, sobrevivem apenas consumindo produtos essenciais. O paradoxo dos oligopólios, de um lado, e o processo de concorrência, por outro, têm ampliado as desigualdades entre as nações e empresas, gerando uma dinâmica de acúmulo continuado de vantagens para os *ganhadores* e de desvantagens para os *perdedores.* A possibilidade de mudança desse processo é pequena sem um rompimento do modelo econômico estabelecido e a formatação de alternativas onde prevaleça a cooperação. O caminho da solidariedade na economia está na "associação entre iguais em vez do contrato entre desiguais" (Singer, 2001:9).

Essa visão faz com se busque novos modelos de organização do trabalho, que privilegiem não a competição, mas a cooperação. É nessa perspectiva que as cooperativas de trabalho surgem como uma alternativa.

As cooperativas de trabalho são entidades coletivas, sem fins lucrativos, que têm a participação, a gestão democrática e a estrutura horizontal como alguns dos princípios de suas práticas organizacionais. Essas organizações surgem da vontade das pessoas de se associarem para buscar alternativas de trabalho no mercado. Cada participante é um cooperado que tem direito de expressar sua opinião a respeito de questões referentes aos interesses coletivos. Assim, cada cooperado manifesta-se nas assembléias por seu voto, independente do capital investido na aquisição de cotas, do seu conhecimento técnico e escolaridade. Essa possibilidade de participar do processo de gestão da cooperativa constitui uma das características que a diferencia de outras organizações envolvidas com o trabalho.

O movimento cooperativista, conhecido e implementado há algum tempo nos países mais adiantados, desenvolveu-se no Brasil, principalmente, com foco nas cooperativas agropecuárias. Posteriormente, tiveram início as cooperativas de trabalho e quando seu número começou a aumentar houve reações contrárias, sobretudo, dos sindicatos de trabalhadores. Contudo, recentemente, essa postura mudou, pois perceberam que esse tipo de organização seria um meio de seus associados fazerem frente ao desemprego, colocando-se no mercado de trabalho. Também o poder público tem definido políticas para qualificar a mão-de-obra desocupada e sua organização mediante a formação de instituições autogeridas. Nesse contexto, a cooperativa de trabalho surge como uma alternativa.

Os cooperados são trabalhadores que se associam regidos pelos princípios do cooperativismo, que os definem como responsáveis pela gestão da cooperativa, ou seja, pelas decisões que garantam sua operação e continuidade. A sobrevivência dessa organização vai depender, portanto, de decisões sobre o tipo de serviços prestados pelos seus associados, os preços desses serviços, o cumprimento das exigências legais, bem

como da comunicação interna e externa envolvendo seus integrantes. Isso implica que os cooperados, responsáveis pela gestão dessa nova organização, definam seus objetivos e as oportunidades que serão aproveitadas, permitindo que o planejamento do trabalho dos associados se faça de acordo com suas competências e habilidades.

Essas considerações indicam que uma das questões centrais nos processos de criação, sobrevivência e desenvolvimento das cooperativas de trabalho é a efetiva *participação* e co-responsabilidade dos seus membros, não apenas em atender as necessidades do mercado de trabalho, mas de construir uma organização apoiada na autogestão, no compromisso social, na solidariedade e nos princípios democráticos.

Assim, a possibilidade de êxito das instituições coletivas do tipo cooperativa depende de práticas sociais que se relacionam com as atitudes e comportamento das pessoas e com seus compromissos sociais. Putnam (2000b) menciona isso quando diz da virtude cívica e da característica democrática, ao analisar o desenvolvimento do norte da Itália em relação ao sul. Atribui o maior desenvolvimento do norte ao surgimento de uma comunidade cívica, onde a maioria das pessoas acompanha os assuntos de interesse da comunidade e valoriza a vida política distante de clientelismos e personalismos. Além disso, acreditam no governo popular e na igualdade como um princípio natural. A organização das redes sociais e das políticas ocorre horizontalmente, valorizando a solidariedade, o engajamento cívico, a cooperação e a honestidade. No Sul da Itália não foi encontrado o mesmo sentimento cívico. Pelo contrário, há uma organização hierárquica da vida pública e considera-se que a coisa pública é um problema "do outro", o que determina a ausência de participação nas deliberações sobre o bem público e se eventualmente isso ocorre é em função de interesses pessoais e não da coletividade.

As dimensões cívicas, de participação e de compromisso identificadas podem ser incorporadas nas práticas das cooperativas que são organizações horizontais, marcadas por valores democráticos e participativos. Para que isso ocorra é necessário que a organização tenha a definição de normas claras de conduta, e regule as relações interpessoais pautadas pela prática da confiança e do compromisso para a construção solidária de uma sociedade justa e equânime. A presença dessas características na cooperativa, inerentes aos princípios que a formam, permitirá que se acumule um capital que não é de cada um, mas da coletividade, que surge da intensidade da interação entre seus membros para sua sobrevivência e eficácia. Esse capital é o que se denomina capital social.

Portanto, a sobrevivência das cooperativas de trabalho, como organizações de caráter coletivo, dependerá da intensidade das relações entre seus membros, da sua participação na condução dos processos onde os associados assumam sua responsabilidade para dar eficácia à gestão. Essa é uma questão nuclear nas cooperativas de trabalho e nos levou a investigar os fatores que condicionam a prática da participação nessas instituições da presença do capital social.

Este artigo inicia com a discussão de cooperativas de trabalho e do capital social, para em seguida apresentar a metodologia da pesquisa e analisar os seus resultados, e visualizar os fatores responsáveis pela sobrevivência desse capital.

2. As cooperativas de trabalho

As cooperativas de trabalho constituem uma rede de pessoas que, deliberadamente, agrupam-se em torno de objetivos comuns, compartilhando solidariamente os recursos disponíveis e se empenhando para produzir e reproduzir relações úteis e duráveis entre si e com outros atores, que contribuam para alcançar os objetivos compartilhados. É com base nesse padrão de solidariedade que se garante a concentração do capital social, para obter lucros materiais ou simbólicos.

Do ponto de vista organizacional, as cooperativas de trabalho caracterizam-se por: uma rede de relações internas; prática democrática; gestores eleitos pelo voto dos associados; assembléias para discussão e escolha de opções; construção de espaços para empreender oportunidades para o desenvolvimento de seus membros; condições para o trabalho em equipe; solidariedade entre os associados; inexistência de hierarquia e de subserviência e educação baseada nos valores do cooperativismo. Valores, que têm suas raízes na cultura dos participantes, podendo desempenhar um papel relevante na determinação das redes, das normas e da confiança (Kliksberg, 2001).

As cooperativas de trabalho são amparadas por uma legislação própria para as sociedades cooperativas (Lei nº 5.764/71), que determina um mínimo de 20 pessoas para a sua constituição. Após a promulgação desta lei, o sistema cooperativista adquiriu um perfil mais moderno e empresarial, pois incorporou as reivindicações do setor, contemplando a participação das cooperativas em empresas não-cooperativas e operações com terceiros (Panzutti et al., 2000). Esta legislação trata dos diversos tipos de cooperativas caracterizando-as como uma associação de pessoas interessadas em aderir ao sistema cooperativista, desde que não existam impedimentos, de ordem técnica ou econômica, previstos no estatuto de cada cooperativa, além de permitir a contratação de empregados.

As cooperativas de trabalho não são únicas: fazem parte de um conjunto mais amplo, constituído por diversas modalidades de cooperativas que seguem os chamados princípios cooperativistas: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.

No entanto, nem sempre esses princípios estão presentes nas cooperativas, pois elas não são criadas apenas para enfrentar as dificuldades do mercado de trabalho. Outras, denominadas *pseudocooperativas*, são organizadas por empresários com o objeti-

vo de reduzir os encargos trabalhistas de suas empresas, funcionando como mecanismos de terceirização. Essas são as chamadas "falsas" cooperativas, porque construídas sem nenhum vínculo social entre os seus membros. As decisões não são tomadas privilegiando a perspectiva democrática e sequer "uma visão de solidariedade social e uma cultura de colaboração" (Dowbor, 2002:44).

As dificuldades para a obtenção de emprego — em função dos baixos salários, da baixa escolaridade e da falta de qualificação — levam as pessoas em idade ativa, principalmente aqueles trabalhadores que perderam seus empregos formais, a procurarem alternativas de trabalho para atuar como autônomos ou organizados em empreendimentos coletivos que possibilitem seu retorno ao mercado de trabalho. Isso ocorre em várias regiões como a metropolitana de São Paulo, onde, da população ocupada de 7.203.749, 19,5% são considerados como trabalhadores que atuam por conta própria (IBGE, 2001).

No caso das cooperativas, a natureza das relações entre os seus associados e os clientes é complexa, uma vez que os cooperados participam ao mesmo tempo como co-proprietários, administrando e decidindo, e como trabalhador-associado, seja prestando serviços a terceiros ou atuando dentro da própria unidade cooperativa, decidindo suas condições de trabalho e dispondo do produto desse trabalho. Esta é uma característica própria das cooperativas, ou seja, o cooperado no papel de proprietário e de usuário ao mesmo tempo, o que pode ser denominado como dupla qualidade do associado (Panzutti et al., 2001), também aumenta as dificuldades de gestão e de compreensão do modelo.

De todas as dificuldades presentes, a que aparenta relevância pela natureza das cooperativas de trabalho é a baixa participação dos cooperados que, se superada, pode representar o início da solução para os demais problemas. Segundo Panzutti e outros (2000), na cooperativa, além da preocupação com o lado econômico, deve haver uma preocupação com o lado social em que a participação é fundamental. Por esta razão a cooperativa nasce a partir da base, de baixo para cima, e o sistema não pode ser imposto sob o risco de a entidade perecer em curto espaço de tempo. A participação é um processo onde os integrantes de uma organização são ativos na formação e na estruturação da organização, na definição dos objetivos, bem como nas operações comerciais e na divisão dos excedentes. Também na administração a participação ocorre tanto no planejamento como nas outras funções administrativas, como a prática da cooperação e da distribuição de benefícios sociais aos cooperados.

A cooperativa também pode ser compreendida em suas relações internas, segundo a noção de rede, uma vez que nela encontramos um emaranhado de relações em que os cooperados constituem os nós. No entanto, este conceito não é tão fácil de ser incorporado se predominarem os valores individuais em detrimento do grupo (Junqueira, 2000). O caminho para vencer esse tipo de obstáculo parece estar na atitude participativa e na educação cooperativista que podem promover uma mudança

de comportamento em que "o princípio básico consiste em que as pessoas devam fazer parte do processo de decisões que afetam suas vidas" (Cavalcanti, 2000:127).

Outra dimensão da organização cooperativista é o sistema democrático pela prática do voto como elemento para tomada de decisões compartilhadas. O risco de concentrar a participação neste mecanismo, desprendendo-se das outras dimensões do processo participativo, é o reducionismo provocado pelo isolamento do indivíduo na sua tomada de decisão, "tirando a legitimidade das redes sociais onde naturalmente vive e aos grupos sociais onde forma sua opinião" (Villasante, 2002:185).

A qualidade do voto vai depender do padrão de participação do cooperado no cotidiano da cooperativa e da compreensão de seus objetivos. Mesmo considerando-se os conflitos resultantes das diferentes formas de pensar e de ver o mundo das pessoas associadas às cooperativas, existe a possibilidade de crescimento, desde que estejam presentes a confiança e o respeito, como estimuladores da participação. É pelo voto que os cooperados fazem valer sua vontade; no entanto, sua eficácia vai depender das relações e do compromisso dos associados com os objetivos da cooperativa. Por isso, é importante entender o capital social e o seu papel nesse processo.

3. O capital social

Para haver cooperação, é necessária uma relação de confiança mútua entre os membros de um grupo ou instituição para assumirem compromissos entre si. Há necessidade de que nas cooperativas de trabalho haja relações de confiança, de cooperação, constituindo o que se chama de capital social, que possui "características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas" (Putnam, 2000b:177).

As associações informais de crédito rotativo são um exemplo desse modelo em que um número determinado de pessoas contribui mensalmente com um pequeno valor sendo o valor total sorteado para um dos participantes do grupo, que continua a contribuir mesmo sabendo que não será mais sorteado. Todos estão cientes do risco de descumprimento do que foi acordado e os organizadores têm um certo cuidado ao escolher os membros: é importante, para qualquer eventual participante, ter uma reputação de honestidade e confiabilidade. "Não raro, as associações de crédito rotativo estão ligadas a co-operativas e outras formas de mútua assistência e solidariedade. Isso se deve em parte ao fato de todas essas formas de cooperação voluntária se valerem do mesmo estoque virtual de capital social" (Putnam, 2000b:178).

Portanto, o conjunto de capitais que condicionam o crescimento das economias — constituído por capitais físico, financeiro, natural e humano — representa um quinto do estoque de capital. O capital social corresponde ao tecido social, que mantém a coesão das sociedades, a rede de relacionamentos entre as pessoas e os grupos sociais que formam as comunidades (Peres, 2000). Os laços de confiança crescem em função da

rede social que se forma, variando em qualidade e densidade, o que favorece o crescimento do grupo, desenvolvendo uma cadeia de relações sociais que permite transmitir e disseminar confiança.

O capital social é formado por componentes que não são visíveis no funcionamento cotidiano da sociedade. O capital social e a cultura são considerados a partir das pessoas, das famílias e dos grupos, onde estão presentes os conceitos de cooperação, confiança, identidade, comunidade e amizade. Esse tipo de capital tende a aumentar cada vez mais à medida que é praticado ou a se esgotar se não for utilizado.

A existência de normas coletivas aceitas e sancionadas para a regulação da convivência permite que os esforços individuais sejam direcionados para a produção de bens coletivos, evitando o conflito social representado, segundo Paixão (1997:87), pela

> intromissão do *estado da natureza* na ordem social, que deve ser restaurada em dois planos: o plano *constitucional* (ou de decisões coletivas sobre regras) e o plano *institucional* (referido à construção e ação efetiva de "aparelhos" ou "máquinas" organizacionais que, para todos os efeitos práticos, viabilizam o sistema de ordem coletiva tanto material quanto simbolicamente).

Portanto, a presença de normas pode ser considerada um ingrediente fundamental para a construção do capital social. Não precisam necessariamente estar formalizadas, mas devem ser consenso no grupo.

Entre as normas que podem estar presentes em uma instituição, Putnam (2000a) refere-se às normas de reciprocidade entre os indivíduos, que aumentam a coesão entre eles, formando o que poderíamos chamar de comunidade. Assim, o capital social pode ser considerado como redes sociais e normas de reciprocidade, apresentando-se sob formas e tamanhos diversos, podendo ser usado para o bem ou para o mal. Isso também ocorre com outras formas de capital. Putnam (2000a) exemplifica essa possibilidade com o caso de atentados terroristas, onde os seus autores estão inseridos em grupos que possuem normas de reciprocidade e onde são necessários o capital material para a execução de seus propósitos e o capital humano representado pela ideologia e pela tecnologia presente.

Para Bourdieu (1998:67) "capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento" que podem ser consideradas como a vinculação a um grupo formado por elementos reconhecidos por possuírem propriedades comuns, mas que também estão sujeitos a "ligações permanentes e úteis" fundamentadas em trocas materiais e simbólicas e não apenas nas relações de proximidade no espaço físico, econômico e social. O volume de capital social que um determinado agente consegue estocar depende da extensão de sua rede

de relações e do volume de capital econômico, cultural ou simbólico, que os participantes dessa rede possuem.

Ainda segundo Bourdieu (1998), o capital social sofre uma influência dos capitais econômico e cultural possuídos por um agente e pelos outros agentes a quem está ligado. A base de solidariedade existente gera as vantagens pelo pertencimento a um determinado grupo, que são tratadas pelo autor como lucros materiais proporcionados pelos serviços provenientes das relações úteis do grupo e lucros simbólicos associados ao prestígio de pertencer a determinados grupos raros e reconhecidos socialmente. Assim o estabelecimento de uma rede de relações depende de um trabalho de "instauração e de manutenção que é necessário para produzir e reproduzir relações duráveis e úteis, aptas a proporcionar lucros materiais ou simbólicos" (Bourdieu, 1998:68), sendo, portanto, um produto de estratégias de investimento social.

A análise de Bourdieu sobre capital social foi ampliada por Coleman (1990) que o considera uma entidade complexa constituída por diferentes entidades presentes na estrutura social e que facilitam a ação dos atores, pessoas ou empresas, permitindo o alcance de certos objetivos que sem ele não seriam possíveis.

Fernandes (2002) considera que o capital social apresenta três funções que contribuem para a construção de redes de relações: a de apoio familiar representada pela influência dos pais facilitando resultados cognitivos e comportamentais positivos nos jovens e nas crianças; a de fonte de benefícios de redes extrafamiliares que permitem a obtenção de vantagens pela participação em redes sociais; e a de controle social com base no reforço de regras e normas.

A abordagem de rede, tanto na perspectiva de Putnam (2000a) quanto na de Bourdieu (1998), relacionando-a com a de capital social, contribui para o entendimento das organizações de autogestão, das cooperativas, que se desenvolvem inicialmente a partir das relações pessoais, delimitadas pelos interesses comuns do grupo, mas que se estendem a outros grupos e redes como forma de sobrevivência ou mesmo como base de sustentação para o crescimento.

Para manter a cooperativa, há a necessidade de que, respeitadas as diferenças pessoais e profissionais entre os seus componentes, exista o objetivo sempre presente de conservá-la como uma comunidade. Sobre esta questão, Nunes (2001:68) destaca, ao abordar as recentes experiências na área da educação cooperativista, o modelo das organizações cooperativas como a fonte de inspiração para o projeto pedagógico no que se refere às "suas características de organização democrática, civil, participativa e universal da sociedade civil".

Nas cooperativas de trabalho as relações são semelhantes às de uma comunidade e não às de uma empresa onde se estabelece a relação capital-trabalho. Prates (1997) ressalta que, nas comunidades onde predominam laços de solidariedade do tipo patrão-cliente, os relacionamentos são menos interativos do que naquelas onde a

vida associativa é diversificada por inúmeras associações civis como clubes culturais, de lazer, esportivos e de auto-ajuda, configurando laços horizontais de solidariedade. Os grupos comunitários solidários criam um sistema de gestão e controle eficaz desde que sustentados por meio de redes sociais onde haja articulação e laços de confiança, como a experiência das cooperativas de crédito rural integrantes do Sistema Cresol, que apresentou um rápido crescimento, fruto da luta política e da capacidade gerencial e administrativa da organização de agricultores familiares e também da manutenção de dois componentes fundamentais para o processo de desenvolvimento sustentado: o capital social que emana da coesão dentro do grupo e a capacidade de transformá-lo em capital produtivo, gerando desenvolvimento (Junqueira, 2003).

4. Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada foi do tipo qualitativa num universo constituído por 167 cooperativas de trabalho localizadas no município de São Paulo, que representam cerca de 59% das existentes no estado, registradas na Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp) e consideradas ativas por esta entidade.

A pesquisa, realizada em duas etapas, buscou verificar os motivos que levaram os membros dessas cooperativas a se associarem e formalizarem seus empreendimentos; compreender o processo eleitoral praticado nessas organizações; identificar como se dá a participação dos cooperados nas assembléias e nas instâncias de decisões nessas sociedades cooperativas; caracterizar as relações entre o grupo gestor e os demais cooperados.

Na primeira etapa da pesquisa foram enviadas correspondências às cooperativas para que fornecessem informações sobre o seu funcionamento e a disponibilidade dos gestores para serem entrevistados. Trinta e oito cooperativas, cerca de 23%, responderam à carta concordando que seus dirigentes participassem das entrevistas.

Na segunda etapa, as entrevistas foram realizadas com o presidente e um dos diretores. A estrutura da entrevista contemplou os seguintes aspectos: criação da entidade; comunicação interna e externa; processo eleitoral; gestão de pessoas na cooperativa; gestão de processos; estrutura organizacional da co-operativa; resultados e performance da sociedade cooperativa.

Além dos depoimentos, foram utilizados como fontes de informação as atas registradas na Jucesp, os relatórios financeiros e as demonstrações contábeis. Os dados das entrevistas foram processados pela análise de conteúdo, assim como as atas de assembléias. Também foram sistematizados os dados dos relatórios financeiros para se verificar a origem das receitas e seu crescimento.

5. As cooperativas de trabalho e o processo de participação

A análise dos resultados da pesquisa revelou que existe uma relação entre os cooperados fundadores e as práticas de gestão e participação das cooperativas de trabalho. O processo de fundação é importante na constituição da cooperativa, uma vez que condiciona o tipo de relação que os cooperados estabelecem entre si, seja com a criação de espaços que possibilitem as pessoas se conhecerem melhor ou pelo alinhamento de objetivos e pela percepção e análise de soluções. O ingresso posterior de novos membros, para a ampliação do quadro social, foi considerado uma necessidade devido ao aumento da demanda e, conseqüentemente, houve o crescimento da cooperativa. Na visão dos entrevistados, esse crescimento constitui um risco para a organização, na medida em que o novo cooperado adquire os mesmos direitos dos mais antigos, passando a participar de forma efetiva das decisões. Além disso, eles trazem consigo valores e práticas que nem sempre são coincidentes com os já existentes na cooperativa. Isso pode comprometer a gestão da organização, pois nem sempre há cursos ou ocasiões para que os novos cooperados sejam socializados nos valores e práticas da cooperativa.

Outro aspecto importante para o entendimento das cooperativas é conhecer os motivos que determinaram a sua constituição. Entre esses motivos, o desemprego é um dos principais, seguido da iniciativa dos trabalhadores que já atuavam como autônomos e dos que trabalhavam na informalidade. Além destes, encontramos os casos de dissidências internas nas cooperativas mais antigas ocasionadas pelos conflitos entre gestores eleitos e facções representadas por grupos de profissionais, que não se sentiam atendidos em suas necessidades, e o desmembramento de atividades em cooperativas que adotaram a diversificação como estratégia inicial.

O processo de crescimento das cooperativas está relacionado com o aumento da demanda por serviços desse tipo de organização, e também com as atividades adicionais, muitas delas complementares, que foram incorporadas à medida que as oportunidades foram surgindo. Isso propiciou a entrada de novos associados, com novas habilidades e conhecimentos, mas que contribuíram, segundo os entrevistados, para a verticalização da estrutura de diversas cooperativas e a concentração da gestão, dificultando "o atendimento das necessidades de trabalho dos cooperados, gerando insatisfação".

O desmembramento de atividades, em algumas dessas cooperativas, foi a estratégia utilizada para permitir a conjunção de competências de uma mesma natureza e especialidade, melhorando as condições para atendimento do mercado de trabalho e a entrada de novos cooperados segundo o critério de qualificação técnica, evitando a generalização das competências técnicas da cooperativa.

A fundação das cooperativas ocorreu com diversas dificuldades, desde a escolha de um modelo jurídico de organização que melhor se adequasse aos objetivos do grupo,

até a falta de capital inicial para giro e investimento, acesso a linhas de crédito e obtenção de informações relacionadas ao modelo organizacional e à legalização das cooperativas. Também foram apontadas dificuldades relacionadas à gestão, como o estilo de liderança dentro do grupo e o padrão de relacionamento entre os fundadores. Os problemas das cooperativas, no entanto, não se restringiram apenas à sua fundação. No decorrer de sua existência, o aparecimento dos primeiros vestígios de sucesso, sinalizado pelo aumento das receitas provenientes do trabalho de seus cooperados, provocou o surgimento de disputas pelo controle e exercício do poder ocasionando conflitos internos.

Identificou-se no discurso dos entrevistados que havia diferenças quando se referiam aos cooperados fundadores e àqueles que ingressaram posteriormente na cooperativa, como se houvesse duas categorias de associados: isso deve ser conseqüência da forma como se deu o crescimento da organização. Os cooperados que ingressaram posteriormente à fundação foram considerados, de maneira geral, menos interessados em contribuir com a administração das cooperativas. O motivo predominante para explicar esse comportamento, segundo os entrevistados, é o de que os novos associados não comungaram dos esforços do processo de formação e de legalização, vivenciados intensamente pelos fundadores. Por outro lado, o próprio processo de ingresso de novos co-operados parece estimular este sentimento. Esses novos associados são submetidos a "palestras de admissão", desenvolvidas na sede da cooperativa, destinadas a informar sobre o que é *cooperativismo*, sua história, seus princípios e sua prática; as características das cooperativas de trabalho; as diferenças legais e comportamentais entre as cooperativas de trabalho e as empresas que contratam os profissionais com base na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e não no Código Civil como ocorre com as cooperativas; a história, os produtos e a forma de gestão da cooperativa.

Não há, na maioria das cooperativas pesquisadas, um processo de inclusão que contemple efetivamente os interesses dos novos. A dinâmica é formal, repassando para novos cooperados informações que nem sempre conseguem mobilizá-los e integrá-los nessa nova realidade organizacional, favorecendo a criação de novos laços, de novas relações sociais.

A comparação entre o número de cooperados na época de fundação das cooperativas analisadas e a atual revelou um crescimento surpreendente em muitos casos. Em apenas uma década os associados de algumas cooperativas multiplicaram algumas vezes o número inicial de fundadores. Um crescimento nesse ritmo parece revelar a fragilidade dos laços entre os associados, dificultando a coesão do grupo. A manutenção dos laços entre os associados ou mesmo a construção dessas relações dependeria, entre outras providências, da existência de programas internos voltados para atividades de integração e de confraternização. No entanto, isto não existe na maioria das cooperativas.

A presença dos cooperados nas assembléias deliberativas ordinárias, ou mesmo extraordinárias, é muito baixa, e revela que não há interesse em participar e em

cooperar nas decisões. O número de participantes, historicamente, não ultrapassa os 5%. A omissão dos cooperados resulta numa forma velada de delegar ao conselho administrativo eleito a responsabilidade pelo planejamento, pelas decisões e pelas ações. Para a maior parte dos entrevistados, se houvesse uma maior participação dos cooperados nas assembléias, haveria uma melhora significativa no desempenho da organização.

Em algumas cooperativas percebe-se que os seus gestores ocupam o espaço político disponível e que a entrada de novos associados é tida, conscientemente ou não, como um ato permissivo, tolerado apenas para atendimento das demandas de mercado. Nota-se, nessa atitude, um comportamento que aproxima as cooperativas da mesma forma de gestão das empresas. A mão-de-obra é contratada e nada tem a ver com os princípios e as práticas do co-operativismo, embora eles estejam nos discursos dos conselheiros eleitos.

A maioria das cooperativas pesquisadas possui um grande número de associados, mas, mesmo assim, não é comum os cooperados candidatarem-se a cargos eletivos, sendo eleitos sempre os mesmos conselheiros que se alternam a cada eleição. Isso indica o desinteresse dos cooperados em participarem da gestão ou mesmo da sua fiscalização. Segundo grande parte dos entrevistados, os associados resistem até em acompanhar a administração das cooperativas. Com isso, as decisões referentes à gestão e ao planejamento ocorrem apenas com a participação dos conselheiros, sem nenhum comprometimento dos cooperados. Isso também acontece em todas as instâncias da gestão, mesmo naquelas que se referem ao desenvolvimento ou mesmo modificações dos produtos da cooperativa.

Na maioria das cooperativas os cargos diretivos são ocupados pelos co-operados eleitos, em geral, sem formação adequada para a gestão. Daí a existência, em algumas delas, de profissionais contratados para assumir estas responsabilidades. Por outro lado, existem também cooperados que estão inativos, ou seja, que não trabalham com clientes normalmente, e que ficam em suas casas aguardando uma chamada da cooperativa para atender a possíveis demandas de mercado. Essa situação, verificada na maioria das cooperativas, de falta de qualificação dos gestores para o cargo e o abandono dos cooperados sem atividade, contribui para o afastamento dos cooperados da organização, que deixam de criar laços com outros associados e de se comprometer com os resultados esperados.

Os processos de comunicação interna nas cooperativas são incipientes e motivados apenas por questões de ordem administrativa ou legal. Os cooperados, espalhados pelas empresas que são clientes da cooperativa, dificilmente têm oportunidade de convívio com outros associados. Não há espaço, portanto, para o desenvolvimento de relações internas entre os cooperados, para que desenvolvam, aí, processos de confiança mútua ou de formação de redes. O próprio crescimento da organização tem descaracterizado a sua estrutura, aproximando-a do modelo verti-

cal encontrado nas empresas convencionais, contribuindo também para o aparecimento de processos cada vez mais burocráticos e para o distanciamento entre as pessoas.

Comparando o crescimento dos associados e das receitas financeiras das cooperativas percebe-se uma defasagem acentuada, pois é maior o crescimento do número de cooperados do que a receita oriunda do pagamento dos clientes. Essa desproporção parece revelar que muitos cooperados, embora inscritos na cooperativa, não contribuíram para a geração de receitas, ou seja, estavam inativos. Isso representa uma contradição com a própria finalidade da cooperativa que tem nos seus associados os responsáveis pela gestão e sua eficácia. Uma organização regida pelos princípios da cooperação e da participação não pode ter os seus membros ausentes, sem compromisso com a missão da organização.

A ausência de processos educacionais, na maioria das cooperativas preocupadas, principalmente, com as rotinas de trabalho e a busca de novos clientes, para garantir a manutenção das receitas e o pagamento das obrigações legais, também pode explicar o descompromisso de parte dos associados, o que compromete a sobrevivência das cooperativas. Com isso, as relações sociais, a participação, as normas, os valores que possibilitam acumular capital social não parecem estar presentes nas cooperativas estudadas. A preocupação parece ser com a sobrevivência de cada membro e com o controle de alguns, sem criar vínculos e relações que possibilitem às cooperativas participarem da construção de uma sociedade mais justa e equânime.

6. Considerações finais

A gestão centralizada da maioria das cooperativas estudadas e o crescimento acentuado de novos cooperados sem um programa de educação continuada, capaz de socializar os novos membros nos princípios cooperativistas, constituem fatores que contribuem para que as cooperativas não sobrevivam como organizações autogeridas. A falta de compromisso dos cooperados com a organização faz com que os administradores, eleitos pelos seus pares, encontrem nessa omissão a oportunidade de perpetuar-se na gestão das cooperativas, tornando-as quase um negócio privado, mas com as vantagens fiscais advindas do cooperativismo.

Nessas condições, é quase impossível construir relações duradouras entre os cooperados, que resultassem no acúmulo de capital social, advindo de suas práticas e atitudes no interior das cooperativas e das suas redes de relações sociais. Isso se torna mais difícil quando a maioria dos cooperados está voltada para o trabalho individual, na tentativa de garantir sua sobrevivência, sem preocupar-se em construir relações internas e externas capazes de dar eficácia e qualidade ao trabalho cooperativo. Na maior parte das cooperativas analisadas, não são valorizados os princípios

do cooperativismo referentes à participação, à democracia, ao desenvolvimento de laços interpessoais que contribuem para a construção da cidadania e do capital social. O capital social — incorporando a prática do associativismo, da confiança, da transparência nas relações, do sentimento cívico e da cooperação — ainda está para ser construído na maioria das cooperativas.

Assim, a predominância da prática da gestão centralizada, a omissão da maioria dos cooperados nos momentos de decisão e a falta de programas de integração e de educação cooperativa constituem fatores impeditivos para a prática do cooperativismo e o afastamento do modelo de autogestão. Como os novos cooperados não são socializados nas novas práticas e valores, prevalecem suas experiências anteriores aprendidas nas empresas privadas, onde os proprietários, legitimados pelo capital que investiram no negócio, concentram as decisões, decidem sobre as situações de risco e estabelecem as estratégias empresariais, na maioria das vezes, partilhadas por um pequeno número. Cabe ao conjunto dos funcionários seguir rigorosamente os caminhos indicados. É esse modelo que se reproduz nas cooperativas pesquisadas, onde a participação e a democracia são apenas discursos sem reflexo na prática da gestão.

O comportamento patrão-empregado está instalado, constituindo a prática das cooperativas. Essa é uma prática contraditória com o modelo co-operativista que preconiza a participação dos cooperados como co-proprietários e clientes do sistema. Essa situação talvez ocorra pela ausência de capital social e reforça a prática e os valores individualistas, que não privilegiam as relações pessoais e a responsabilidade pelo coletivo. A postura individualista traz consigo a desvalorização do sentimento de comunidade, de seus valores, onde prevalece a solidariedade e a colaboração. No processo de gestão de uma instituição complexa como a cooperativa de trabalho, onde os interesses dos diversos segmentos devem ser contemplados, a colaboração e a solidariedade constituem valores importantes.

Os resultados da pesquisa permitem inferir que não havia capital social acumulado na sociedade propiciando a escolha do modelo das cooperativas como alternativa, mas essa escolha foi apenas conjuntural. As pessoas ingressaram nas cooperativas não porque desejassem aderir a um novo modelo de organização do trabalho, mas pela falta de oportunidade de continuar no modelo anterior. Isso pode explicar por que a participação dos cooperados nos processos de decisão das respectivas cooperativas constitui uma das principais dificuldades enfrentadas por essas entidades. A postura passiva da maioria dos cooperados não contribui para o desenvolvimento de relações entre os membros da instituição, o que impede a germinação do capital social uma vez que não há estímulo para a criação de momentos de encontro entre os associados para que manifestem os elementos indispensáveis para a construção deste tipo de capital.

O crescimento dessas instituições nos últimos anos favoreceu a sua sobrevivência devido à geração de caixa, resultante dos trabalhos desenvolvidos pelos no-

vos cooperados. Os resultados financeiros constituíram um fator de atratividade, despertando o interesse das pessoas, principalmente os desempregados, para ingressarem nessas cooperativas. No entanto, esse processo de crescimento contribuiu para que a maioria dessas cooperativas funcione de fato como uma empresa e não como uma sociedade cooperativa.

A reprodução do capital social nas cooperativas de trabalho só é possível com o estabelecimento de laços de confiança, resultado das interações entre os cooperados e da conseqüente reciprocidade entre estes. O reducionismo representado pelo direcionamento das ações da cooperativa apenas para as atividades de rotina, próprias do controle do trabalho que os cooperados prestam a seus clientes, pode ocasionar, ao longo do tempo, a alienação desses cooperados, fazendo com que não se sintam envolvidos na construção da cooperativa, mas apenas como trabalhadores contratados, o que poderá acarretar uma inevitável desagregação do grupo. Com isso haverá a perda de identidade da própria organização, que se transformará em uma entidade fornecedora de mão-de-obra, sem as características próprias dessas sociedades cooperativas.

Portanto, o caminhar atual dessas cooperativas de trabalho tende à descontinuidade da organização como cooperativas, uma vez que os fatores que deveriam fortalecê-las — como a autogestão, a solidariedade e a cooperação — estão ausentes.

A sobrevivência da maior parte dessas organizações, atualmente, parece mais ligada à sua atuação como uma empresa *agenciadora* de mão-de-obra, que opera identificando as necessidades do mercado, recrutando e selecionando os profissionais adequados a estas oportunidades e encaminhando-os para as empresas clientes. Quando a oportunidade termina, essa mão-de-obra é dispensada ou simplesmente esquecida dentro da própria cooperativa na figura do cooperado inativo, praticamente sem ônus financeiro para a organização.

Logo, assim que as dificuldades financeiras aumentarem nessas cooperativas, devido à concorrência existente no mercado e às imprevisibilidades da economia, as condições de sobrevivência podem ser muito reduzidas, pois o que se construiu ao longo do tempo foi uma organização em que os únicos participantes efetivos são os seus gestores eleitos e o restrito grupo de cooperados eleitores que os elegeram. A maioria dos cooperados, por não participar ativamente das questões que envolvem a cooperativa, também não se sentirá no compromisso de apoiá-la em momentos de crise. Essas pessoas provavelmente tenderão a procurar uma outra cooperativa ou um emprego em alguma empresa, continuando no paradigma da relação patrão-empregado.

As cooperativas de trabalho de fato, para sobreviverem neste modelo, precisarão investir no processo de relacionamento entre os cooperados, destacando a relevância da participação de todos nos processos decisórios e nas ações planejadas da instituição, para que possam assegurar sua manutenção. Para tanto, torna-se necessário assegurar a transparência nas relações, a co-operação e a solidariedade entre os

seus membros, a confiança e a prática democrática. Logo, essas organizações poderão sobreviver e obter êxito em seus objetivos, dentro do modelo cooperativista, se estiver presente o capital social como condicionante desta realidade. O capital social pode proporcionar as condições para a coesão do grupo de cooperados, estimulando-os à participação nos processos decisórios da organização, que representam o saber presente e permitem escolher os caminhos preferidos pela maioria, visando a preser-vação da instituição e a qualidade de vida idealizada pelo grupo.

Referências bibliográficas

BOURDIEU, P. *Escritos de educação.* 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CAVALCANTI, Marly. O novo papel das organizações comunitárias. *Caderno de Administração PUC-SP,* São Paulo, n. 3, p. 127-135, 2000.

COLEMAN, James S. *Foundations of social theory.* Cambridge: Harvard University Press, 1990.

DOWBOR, Ladislau. *O que acontece com o trabalho?* São Paulo: Senac, 2002.

DREIFUSS, René Armand. *A época das perplexidades:* mundialização, globalização e planetarização, novos desafios. Petrópolis: Vozes, 1996.

FERNANDES, Antonio Sérgio A. O capital social e a análise institucional e de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 36, n. 3, maio/jun. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA — IBGE. *Síntese de indicadores sociais 2000.* Rio de Janeiro: IBGE, 2001.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. *Caderno de Administração PUC-SP,* São Paulo, n. 3, p. 101-125, 2000.

JUNQUEIRA, Rodrigo Gravina Prates. *Finanças solidárias e agricultura familiar:* o sistema Cresol de cooperativas de crédito rural. 2003. Dissertação (Mestrado) — Procam, USP, São Paulo, 2003.

KLIKSBERG, Bernardo. *Falácias e mitos do desenvolvimento social.* São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2001.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F.; NEVES, M. F. O conceito de capital social e aplicações para o desenvolvimento e estratégia sustentável. *Revista Preços Agrícolas,* Piracicaba, n. 163, p. 10-15, maio 2000.

MAGALHÃES, R. S.; TODESCHINI, R. Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. *Economia solidária no Brasil:* a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of management Review,* v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NASCIMENTO, Humberto M. *Capital social e desenvolvimento sustentável no sertão baiano* — a experiência de organização dos pequenos agricultores do município de Valente. 2000. Dissertação (Mestrado) — Unicamp, Campinas, 2000.

NUNES, César. Educação cooperativista: novos paradigmas para a educação brasileira no terceiro milênio. In: PANZUTTI, R. *Educação cooperativista.* São Paulo: Ocesp/Sescoop, 2001.

OLIVEIRA, Teresinha C. *O desenvolvimento das cooperativas de trabalho no Brasil.* Brasília: OCB, 1984.

PAIXÃO, Antonio Luiz. Ação, organização e instituição: problemas de teoria. *Revista Teoria & Sociedade,* Belo Horizonte, n. 1, p. 87-104, 1997.

PANZUTTI, Ralph. *Educação cooperativista.* São Paulo: Ocesp/Sescoop, 2001.

——— et al. *Cooperativa:* uma empresa participativa. São Paulo: Ocesp, 2000.

PERES, Fernando C. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. *Revista Preços Agrícolas,* Piracicaba, n. 163, p. 6-9, maio 2000.

PRATES, Antônio A. P. Resenha: Making democracy work. Civic traditions in modern Italy. New Jersey: Princeton University Press, 1993. Putnam, Robert et al. *Revista Teoria & Sociedade,* Belo Horizonte, p. 193-8, 1997.

PUTNAM, Robert D. *Bowling alone:* the collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000a.

———. *Comunidade e democracia:* a experiência da Itália moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000b.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *Terceiro Setor:* desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 1997.

SILVA, Tânia Nunes da. *A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção:* uma análise da separação entre propriedade e controle. 1994. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.

SINGER, Paul. *Globalização e desemprego:* diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 2001.

TREZ, Alberto P. *O capital social na gestão das cooperativas de trabalho.* 2003. Dissertação (Mestrado) — PUC-SP.

VILLASANTE, Tomás R. *Estratégias e estilos criativos na complexidade social.* Petrópolis: Vozes, 2002.

Site para consulta

www.ocesp.org.br