

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ECO 147 - PRÁTICA PROFISSIONAL I I
AUTOGESTÃO EM AMBIENTE DE COOPERATIVISMO
Diagnóstico de problemas e sugestão de alternativas.

por

DANIEL CONRADO

mat. 0642/88-0

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Professor Orientador:

Sylvia Roesch

Porto Alegre, 21 de novembro de 1994

SUMÁRIO

p.

1. INTRODUÇÃO
2. Caracterização da Empresa
3. Formulação do problema
4. Justificativa
5. Objetivos
6. REVISÃO DA LITERATURA
7. Autogestão
8. Discussão de Métodos
9. METODOLOGIA
10. ANÁLISE
11. Descrição dos resultados
12. Análise
13. PROPOSTAS, CONCLUSÕES E SUGESTÕES
14. ANEXOS
15. BIBLIOGRAFIA

1. INTRODUÇÃO

Caracterização da Empresa

A empresa enfocada neste trabalho é uma cooperativa de produtos naturais localizada em Porto Alegre, chamada Cooperativa Ecológica Coolméia Ltda. de Servidores, Consumidores e Produtores, fundada em janeiro de 1978 como uma cooperativa de consumo por apenas 27 associados. Hoje conta com 1502 sócios, sendo 1341 consumidores, 41 servidores e 120 produtores. Seus objetivos são promover a alimentação natural, a agricultura ecológica, a defesa do meio ambiente, a autogestão e a co-gestão.

A cooperativa oferece os serviços de entreposto naturista, quitanda ecológica, lancheria, confeitaria e refeitório. Conta com o plantão de uma associada nutricionista para orientar os consumidores em relação aos produtos oferecidos e promove periodicamente cursos de culinária, pães, doces e outros. Todos os produtos oferecidos à venda, tanto manufaturados como *in natura*, têm origem controlada, sem agrotóxicos, sendo produzidos com técnicas de agricultura ecológica pelos associados produtores ou algumas vezes por produtores aprovados pelo núcleo técnico-agronômico.

A administração da Cooperativa cabe ao Conselho Administrativo, eleito pela Assembléia Geral para um mandato de três anos. Há obrigatoriedade de renovação mínima de quatro pessoas de um mandato para o outro. Este conselho é composto por dez membros, todos obrigatoriamente associados, com as funções de Primeiro Coordenador Geral, Segundo Coordenador Geral, Primeiro Coordenador de Tesouraria, Segundo Coordenador de Tesouraria, Coordenador Administrativo, Coordenador da Secretaria Geral, Coordenador da Secretaria Cultural e três Conselheiros representando, cada um, uma categoria de associados: servidores, consumidores e produtores. Este Conselho tem a obrigação de reunir-se uma vez por mês e delibera por

maioria simples. Podem haver convocações extraordinárias por parte do Primeiro Coordenador Geral, por solicitação do Conselho Fiscal ou dos outros Conselhos da Cooperativa. O atual Conselho reúne-se uma vez por semana, sendo que uma vez por mês há reuniões dos três Conselhos (Administrativo, Educativo e Fiscal).

O Conselho Fiscal, constituído por três membros efetivos e três suplentes, tem a responsabilidade de exercer assídua fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da Cooperativa, verificando se os objetivos da mesma estão sendo realizados. Os componentes têm mandato de um ano, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 de seus integrantes. Não podem fazer parte do Conselho Fiscal parentes dos Conselheiros até segundo grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau. Não pode, obviamente, haver acúmulo de funções nos órgãos de administração e de fiscalização. O Conselho Fiscal tem obrigação de se reunir uma vez por mês, ou extraordinariamente sempre que houver necessidade, podendo ser a convocação para tal feita por qualquer um de seus membros, por solicitação do Conselho Administrativo ou da Assembléia Geral. O Conselho Fiscal delibera por maioria simples, com no mínimo três de seus membros presentes.

O Conselho Educativo, integrado por três membros efetivos e um suplente, é eleito por um ano, devendo haver uma renovação de 1/3 de uma gestão para outra. Tem como atribuições a divulgação dos propósitos da Cooperativa, bem como coordenar o processo de admissão de novos associados, além de outras tarefas mais específicas. Deve reunir-se ao menos uma vez por mês. Consta entre suas responsabilidades administrar, no mínimo, 1/3 dos recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), prestando contas dos gastos ao Conselho Administrativo.

O Conselho de Representantes, integrado por associados que representam os diversos Núcleos de atividade da Cooperativa, tem a função de trazer as reivindicações e propostas dos associados em geral e colaborar na solução dos problemas eventualmente surgidos. Cada Núcleo elege um representante para o Conselho. Quanto aos Núcleos, podem ser por categoria (Servidores, Consumidores, Produtores), por proximidade geográfica ou por interesses comuns. Um exemplo é o Núcleo de Comunicação, iniciativa espontânea de profissionais da área associados à Cooperativa que começaram a se encontrar mensalmente para auxiliar no planejamento dos assuntos pertinentes a sua experiência profissional. Jornalistas, Relações Públicas, Publicitários e pessoas interessadas nestas áreas compõe este Núcleo.

As três categorias integrantes do quadro de associados têm características diferenciadas. Cada uma delas é regulada por um Regimento Interno. Pessoas jurídicas podem ser associadas, porém não têm direito a voto, a serem votadas ou a sobras. A categoria dos Associados Servidores é aquela cujas funções são operacionalizar sob forma de horas trabalhadas todas as ações necessárias para o funcionamento adequado da Cooperativa. A categoria dos Associados Produtores tem a função de operacionalizar a agricultura ecológica em suas propriedades, de forma a suprir a demanda de horti-frutigranjeiros e produtos manufaturados. Entre os Associados Produtores aparece a figura da pessoa jurídica, traduzida por outras Cooperativas de Produtores, que chegam a congregar cada uma até 40 pessoas, entre familiares e agregados. Vemos assim que o universo verdadeiro de pessoas diretamente ligadas à Cooperativa Coolméia é maior do que o número de associados. A categoria dos Associados Consumidores é a maior de todas, porém entre estes associados o nível de participação interna ainda é pequeno. Limitam-se a comprar na Feira de Agricultores Ecologistas, no Armazém, no Restaurante ou na Lancheria, sendo menos afeitos aos assuntos de funcionamento da Cooperativa. São, porém, junto aos demais consumidores não associados, o público que move a atividade comercial da Cooperativa, assegurando um movimento de aproximadamente três mil pessoas a cada Feira de Agricultores Ecologistas, todos os sábados, e oitocentas pessoas por dia a circularem na sede. Naturalmente, os associados servidores e produtores também consomem na Cooperativa.

Os princípios básicos buscados pela Cooperativa, segundo publicações desta, são quatro: naturismo, ecologismo, cooperativismo e autogestão. As definições dadas pela Cooperativa a estes termos são: "...1) ECOLOGISMO é de um lado a defesa da natureza, e de outro a busca de uma melhor qualidade de vida humana, e supõe: o uso racional dos recursos naturais; a correta utilização do solo; a prática de uma agricultura natural, sem agrotóxicos; reciclagem do lixo; a defesa do consumidor sob o prisma da saúde pública; a subordinação da

tecnologia a uma ética ecológica que privilegie a vida e a natureza, e não o lucro; visão não antropocêntrica; etc. 2) NATURISMO é viver segundo a natureza no plano pessoal, o que inclui: consciência ecológica, expressa em ações preservacionistas da natureza no cotidiano (por exemplo: o corpo, a casa, espaços sociais e públicos, etc.); opção pela autodeterminação e auto-suficiência; busca do autodesenvolvimento; regime vegetariano em qualquer de suas variações, etc. 3) COOPERATIVISMO é o conjunto de idéias que defende a cooperação e as cooperativas. Os princípios básicos do cooperativismo são: 1º) adesão livre; 2º) gestão democrática; 3º) taxa limitada de juros ao capital; 4º) retorno das sobras proporcionais às operações; 5º) ausência de discriminação religiosa, racial ou social; 6º) cooperação ativa em plano local, nacional e internacional em vista de uma integração; 7º) constituição de um fundo de educação e formação dos associados e do público em geral. 4) AUTOGESTÃO leva cada indivíduo a uma auto-educação, exige uma reeducação de valores e perspectivas, leva a uma descoberta pessoal cotidiana, revelada nos afazeres grupais em permanente cooperação coletiva.” (Estatutos da Cooperativa, explicações preliminares, 1992) Estatutariamente podem ser constatadas estas tendências, quando se lê, por exemplo, no Capítulo 2 (Do Objeto Social) do Estatuto Social da Cooperativa, o seguinte: “Art. 2 - A Cooperativa tem por objetivo a defesa, divulgação e aplicação dos princípios cooperativistas, ecologistas e naturistas, visando à defesa e o bem-estar econômico, social e de saúde de seus associados, comunidade em geral e da natureza como um todo.”

Formulação do problema

A Cooperativa Coolméia nasceu da vontade de alguns pioneiros, pessoas sem formação comercial ou gerencial, e seu desenvolvimento foi de forma totalmente amadora, baseada apenas na vontade de manter os ideais de fundação. A boa vontade e doação de horas de trabalho dos associados fez com que a cooperativa crescesse, muitas vezes de modo empírico, com experimentações constantes, sujeita a acertos e erros. Há alguns anos, devido ao crescimento notável de associados e volume de vendas, tornou-se imperioso profissionalizar os servidores, de forma a assegurar um funcionamento adequado e com qualidade. Este é um dos problemas mais prementes no momento, a profissionalização dos trabalhadores.

A comunicação interna e externa da cooperativa também não anda bem. O fato dos Conselhos não serem remunerados propicia uma menor disponibilidade de tempo dos Conselheiros para a administração diária, resumindo-se sua atuação a reuniões semanais e aparições esporádicas em horários diversos. Da mesma forma, alguns dos cargos não estão preenchidos, por desistência dos Conselheiros eleitos, o que acarreta sérios problemas, com acúmulo de funções por parte dos demais. Com uma estrutura assim constituída, é necessária uma comunicação interna ágil e eficiente, de forma a superar os entraves de falta de Conselheiros e o pouco tempo disponível para o trabalho. A comunicação entre os setores ainda é falha, apesar dos esforços para o estabelecimento de reuniões constantes. E a comunicação externa tem sido deficiente também, com a parada de publicação do Jornal da Cooperativa, além de deficiências de comunicação entre as três categorias de associados e o público em geral.

A estrutura administrativa está sendo constituída praticamente agora, com a organização de um setor de Pessoal e um de Material, para melhor resolução dos problemas destas áreas. Têm sido notáveis os esforços e progresso destes novos setores, uma vez que as pessoas encarregadas não tem experiência sólida nestes campos. A disposição para aprender e uma saudável abertura para idéias e colaborações internas e externas minimizam bastante os percalços de uma organização incipiente.

Um dos problemas principais para o estabelecimento verdadeiro da autogestão é a heterogeneidade atual dos trabalhadores. No início da Cooperativa, apenas pessoas ligadas ao ideal proposto faziam parte dos quadros de associados e conseqüentemente, do quadro de servidores. Com a expansão da Cooperativa, começaram a ingressar pessoas sem identificação com as propostas, porém atraídas por um trabalho diferenciado e com remuneração compatível com a do mercado, o que causou um problema ideológico de proporções razoáveis. A experiência anterior em empregos comuns, envolvendo legislação trabalhista, condiciona as pessoas a demandar determinados direitos que inexistem na figura do associado servidor, que não recebe salário, e sim pró-labore. Esta mentalidade de trabalho choca-se com os princípios da

autogestão, onde não há um patrão para quem se reivindique, mas onde os próprios associados servidores decidem sobre as questões de trabalho, inclusive sobre seus ganhos.

Outro problema é uma adequação das ações autogestionárias e sua relação com os Conselhos. De que forma manter a autonomia de decisões dos associados servidores, controlando os conflitos com determinações dos Conselhos, em especial do Conselho Administrativo, sem que estas decisões se tornem em puro corporativismo, mas fazendo com que os objetivos da cooperativa como um todo prevaleçam? Este é um desafio imposto pelas atuais circunstâncias.

Justificativa

Uma cooperativa que se mantém há 16 anos no mercado, trabalhando com produtos alternativos, eliminando intermediários, obtendo preços justos tanto para o produtor como para o consumidor, favorecendo a introdução de novas técnicas de plantio que não usam agrotóxicos e privilegiando a busca de sementes nativas das regiões, resgatando a biodiversidade tão saudável, é realmente uma exceção importante. Opondo-se de uma só vez a tantos segmentos oligopolistas e a tantos interesses extremamente poderosos em nível mundial, demonstra ser possível a atuação de uma forma mais coerente com princípios éticos e naturais, tendo resultados positivos. Faz-se necessário, porém, que as técnicas e processos utilizados sejam cada vez mais aprimorados, sem cair na vala comum da exploração comercial, mas mantendo a sobrevivência da empresa, e se possível seu crescimento em qualidade de serviços e produtos. Este desafio depende da visão clara dos princípios que a norteiam, aliados às mais modernas técnicas gerenciais e de participação existentes.

A necessidade deste salto de qualidade vem sendo constatada pelo Conselho Administrativo da Cooperativa nos últimos anos, e algumas medidas têm sido tentadas. Tendo em vista, porém, o caráter voluntário das funções do Conselho e o desconhecimento da ciência administrativa por parte de seus membros, que não são profissionais, estas medidas têm deixado a desejar quanto à sua efetividade. Vem assim este trabalho suprir uma lacuna de informação, procurando sistematizar os conhecimentos sobre autogestão, de forma a analisar o problema e propor ações que o minimizem.

Este trabalho vem a contemplar as necessidades imediatas da empresa, visando da mesma forma a melhoria da qualidade como um processo contínuo, que se projeta no futuro, contribuindo ainda com o fortalecimento da autogestão, parte fundamental da missão de uma cooperativa desta natureza.

Objetivos

Geral: Construir um diagnóstico da situação atual da autogestão na cooperativa, identificando os problemas ocorrentes e propor alternativas de melhoria.

Específicos:

- 1) Descrever a autogestão em ambiente de cooperativismo.
- 2) Analisar os problemas surgidos no âmbito da autogestão e autogerenciamento.
- 3) Estudar a cooperação entre trabalhadores, a motivação, o engajamento.
- 4) Delinear formas de estímulo às lideranças naturais do grupo de associados servidores, propiciando o surgimento de soluções criativas e negociadas entre o grupo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Autogestão

A palavra autogestão, relativamente recente - apareceu na língua francesa no início dos anos 60 - é a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje* (*samo* sendo o equivalente eslavo do prefixo grego *auto* e *upravlje* significando aproximadamente gestão) e nasceu para designar a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito, em ruptura ao estalinismo.

Proudhon é considerado por muitos autores como o pai da autogestão, apesar de nunca ter utilizado este termo. Foi o inspirador de diversos movimentos históricos autogestionários. Este pensador 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. A autogestão é a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos.

Os preceitos básicos trabalhados por Proudhon englobavam conceitos muito próprios de propriedade, lucro e divisão do trabalho. Segundo ele, a propriedade é um roubo, à medida em que o valor que é nela produzido não é restituído a quem o produziu. O lucro, ou trabalho não-remunerado, corresponderia ao efeito sinérgico do trabalho produzido coletivamente. E todo o trabalho produzido coletivamente seria o mais importante, levando à divisão do trabalho como consequência natural. A base da democracia econômica proudhoniana é o contrato. Na nova sociedade, cada indivíduo, cada grupo social, cada companhia operária tem sua própria soberania, se autogoverna e relaciona-se livremente com os outros indivíduos e agrupamentos, através de contratos. É o denominado mutualismo econômico.

São quatro as estruturas que se elaboram a partir das teorias de Proudhon: a mutualização federativa da agricultura, a socialização federativa da indústria, a federação agrícola industrial e o sindicato da produção e do consumo. A base da democracia econômica é a autogestão dos produtores e consumidores.

Quanto à indústria, é clara a necessidade de formar entre os agentes uma associação: toda indústria, entendida como extrativa ou manufatureira, que por sua natureza exige o emprego combinado de um grande número de empregados de especialidades diferentes, é destinada a tornar-se o local de uma sociedade ou companhia de trabalhadores. A empresa a executar, a obra a realizar é a propriedade comum e indivisa de todos aqueles que dela participaram. Assim, cada trabalhador participará dos lucros e perdas do estabelecimento e terá voz deliberativa na sua administração.

Para a agricultura, Proudhon sugere a propriedade individual. Ele entende que a relação do camponês com a terra exige uma fórmula diferente. Acredita que assim a rentabilidade econômica é maior. A possibilidade de transformação, na agricultura, é a formação de um grupo agrícola, de uma comuna agrícola. Ele deve, aos poucos, tornar-se proprietário de sua terra e associar-se aos demais camponeses proprietários. Todas as comunas rurais devem federar-se em escala nacional e constituir uma federação agrícola nacional.

Assim estruturadas, a agricultura e a indústria vão conjuntamente constituir a federação agrícola industrial. O objetivo é a organização cooperativa dos serviços, principalmente do comércio, do crédito e dos seguros. Nesta organização cooperativa, também participará o sindicato de consumo, que representará, ao lado dos produtores, a união dos consumidores, e com eles constituirão o sindicato geral da produção e do consumo.

No que diz respeito aos serviços, ao contrário da agricultura e da indústria, há lugar para uma atribuição e nunca para uma apropriação. Deve-se instituir uma propriedade cooperativa, da qual participarão produtores e consumidores. Dessa forma, a sociedade tem como associados aquelas mesmas pessoas que devem tornar-se clientes. O objetivo é assegurar, todo o tempo, a repartição dos produtos da melhor forma, segundo o interesse dos produtores e consumidores, controlando-se os valores de comercialização de modo a satisfazer a ambas as categorias. (Motta, 1981)

Na verdade, em uma situação autogestionária, é imperativo que os participantes da organização sejam seres humanos autodeterminados, capazes, portanto, de consciente e ativamente participarem da transformação do mundo em que vivem. Devem ser capazes de criticamente desenvolverem suas próprias atividades e seus métodos de trabalho. Daí a importância de uma educação continuada dos componentes do grupo autogestionário e também da sociedade em geral.

Os autores descrevem dois tipos de distribuição de incentivos: a distribuição de acordo com o trabalho e a distribuição de acordo com as necessidades. No primeiro caso, as normas, sempre estabelecidas pelo coletivo, estipulam se a contagem do trabalho será quantitativa (horas trabalhadas) ou qualitativa (tarefas realizadas). Pode haver uma forma mista de computar o valor do trabalho. No caso da distribuição de acordo com as necessidades, o que é observado sobretudo nos *kibbutz*, torna-se mais difícil estabelecer normas, porém em geral estabelece-se um padrão de vida mínimo para a comunidade, e distribui-se os incentivos baseado nesta estimativa. (Bennet, 1987)

Comparam-se também as características essenciais da empresa de autogestão industrial e da empresa capitalista. Na empresa autogestionária, todo o mando, gestão ou decisão fundamental da atividade econômica, isto é, toda a fixação de objetivos e toda a política de produção são assumidos pelos próprios trabalhadores. Cada trabalhador terá um voto, independente do

capital que tiver integralizado na organização. Na empresa capitalista, toda gestão ou decisão econômica fundamental é assumida pelos capitalistas na proporção em que participam do capital. O acionista que tiver 51% das ações ordinárias terá 51% dos votos. (Lauschner, 1982)

A experiência autogestionária mostra que o único fator de produção que é arrendado é o capital. Não há nenhum arrendamento do fator trabalho. Paga-se ao arrendamento do capital uma taxa fixa, expressa pelo juro e correção monetária. Pago o juro real, já não haverá nada que tenha que ser pago posteriormente ao fator capital. A remuneração do fator trabalho é totalmente oscilante, sendo adiantada parte todos os meses e o restante atribuído aos trabalhadores no fim do exercício da empresa. Na empresa capitalista o único fator de produção arrendado é o trabalho. Ao trabalho é paga uma taxa fixa de arrendamento, que é o salário. Pago o salário, o trabalhador já não terá direito de reclamar remuneração adicional no futuro. A remuneração do fator capital é totalmente oscilante, dependendo do resultado de cada exercício.

Na empresa autogestionária, depois de pago o preço de mercado pelos serviços dos fatores trabalho e capital, gera-se excedente ou sobra. Como o capital recebeu toda a remuneração que lhe é devida (sem que houvesse exploração do trabalho acumulado por outros trabalhadores), todo esse excedente passa exclusivamente aos trabalhadores na proporção em que participaram do trabalho. Se houvesse prejuízo ou perda na cooperativa, o trabalhador assumiria todo o prejuízo ou perda, ou diminuindo as quotas-partes já acumuladas de forma pessoal, ou diminuindo o fundo de reserva que está à disposição do conjunto dos trabalhadores, ou diminuindo os salários até cobrir as perdas. Na empresa capitalista todo o excedente gerado irá exclusivamente aos capitalistas, já que o trabalho foi arrendado e recebeu toda a remuneração devida, no momento em que foi pago o salário. Todo o excedente se transforma em lucro, isto é, em excedente pago ao capital. A remuneração do excedente será proporcional ao capital de cada acionista. Os riscos decorrentes de prejuízos e perdas também serão assumidos pelos capitalistas. O capital não guarda proporção com o trabalho do capitalista e é utilizado para aumentar sempre mais a exploração do trabalho alheio.

O excedente, numa organização autogestionária, não é destinado integralmente para aumentar o consumo dos trabalhadores, mas para investimentos que pertencem ao conjunto dos trabalhadores (como fundo de reserva) e, principalmente, para investimentos que pertencerão individualmente a cada trabalhador, sob forma de quotas-partes que podem ser retiradas, decorridos alguns anos ou no momento em que o associado deixa de participar do quadro social, ou de outra forma, significando patrimônio permanente do trabalhador. Na empresa capitalista o excedente é destinado ao consumo dos capitalistas, sendo pago como dividendos, ou é destinado para reinvestimento, aumentando o número de ações de cada capitalista.

O objetivo da atividade sócio-econômica autogestionária é maximizar os serviços, beneficiando os trabalhadores da melhor forma possível, garantindo-lhes posto de trabalho e capitalização pessoal e social sempre maior. No momento em que a empresa deixa de garantir isso, ela já não interessará, mesmo que passe a gerar excedentes. O objetivo da empresa capitalista é maximizar o lucro, beneficiando os capitalistas. No momento em que a empresa deixa de oferecer lucros, ela deixará de interessar, mesmo que isto prejudique milhares de trabalhadores. (Bonin, 1987)

Na cooperativa industrial existe a posse coletiva dos meios de produção, gerados pelo próprio trabalho e por outros trabalhadores. A noção de propriedade individual é aprofundada na medida em que se expande a posse coletiva dos meios de produção. É mantido nas mãos dos trabalhadores todo o salário utilizado para a posse coletiva dos meios de produção. Essa renda do trabalho pertencerá ao trabalhador por toda a vida como propriedade individual ou pessoal, recebendo por ela a correção monetária devida (numa situação de inflação) e a remuneração de juros, suficientes para que se disponha a poupar em vez de consumir e para que aquele que utiliza a poupança não se aproprie da poupança alheia ou trabalho alheio acumulado, mas obtenha apenas aquilo que produziu com o esforço próprio.

Numa cooperativa de consumo e de crédito, são de difícil definição as relações sociais de produção. A cooperativa de consumo realiza atividade econômica de produção de serviços de comercialização, ou melhor, de serviços de abastecimento. Em vez de cada consumidor buscar os bens de consumo nos mais diversos lugares, constitui uma estrutura de serviço comercial

que reduz os custos de abastecimento. O consumidor poderá pagar demais ou de menos pelos custos do abastecimento. Após o exercício financeiro, receberá o que pagou em demasia (isto é, as sobras) ou pagará o que falta pagar (isto é, assumirá as perdas), na proporção em que utilizou o serviço de abastecimento.

Modernamente, vêm sendo estudadas diversas cooperativas industriais, cujo exemplo mais exitoso é a Cooperativa de Mondragón, na região basca da Espanha. Este complexo de diferentes cooperativas, criadas umas a partir das outras, tem seu dinamismo explicado por duas razões: a capacidade de acumulação interna de capital e o papel empreendedor da Caja Laboral Popular. Em Mondragón é utilizado o sistema de distribuição dos excedentes anuais aos membros, por cotas internas de capital. Trinta por cento do excedente é, em parte, gasto em benefício da comunidade local, ficando outra parte num Fundo de Reserva que pertence coletivamente aos membros. Setenta por cento são creditados a contas individuais que os membros têm na firma, na proporção dos salários e dividendos recebidos durante o ano. A Caja Laboral Popular junta os excedentes de caixa de todo o sistema às contas de poupança de toda a comunidade, reciclando os recursos para a formação de novas cooperativas, as quais serão financiadas e acompanhadas por membros mais experientes até que a transferência de conhecimento seja efetivada e as novas cooperativas sejam membros equilibrados do sistema. (Venosa, 1987)

Até agora, as organizações autogestionárias estão sendo analisadas pelos diversos autores sob o ponto de vista da Ciência Administrativa tradicional. Tais pressupostos teóricos podem não ser suficientes, entretanto, para a compreensão de uma organização autogestionária. Num estudo feito em Salvador (Serva, 1993) com doze organizações substantivas, também conhecidas como coletivistas ou alternativas, chegou-se à conclusão ser impossível enquadrá-las à luz dos conhecimentos tradicionais da Ciência Administrativa, sendo necessária uma nova fundamentação, baseada num novo paradigma científico surgido na segunda metade deste século. O paradigma da Complexidade, partindo da Cibernética, da Física e da Biologia, tem influenciado as Ciências Sociais e tem proporcionado uma nova compreensão das organizações emergentes em uma ambiência mundial pós-moderna. Autores como Capra, Morin, Thompson e muitos outros citados por Serva, têm sido fundamentais para explicar o fenômeno desta emergência.

Alguns dados coletados nesta pesquisa (Serva, 1993) podem auxiliar a compreender melhor as organizações assim chamadas substantivas. Nelas, há um maior reconhecimento da importância do indivíduo, e ao mesmo tempo uma grande ênfase nas ações coletivas, buscando-se o equilíbrio entre homem e organização. Os princípios como o respeito à dignidade humana, o culto à liberdade, a assunção espontânea de compromissos (vontade) e a identidade de valores gerais são igualmente encontrados. Existe ainda uma aceitação da existência de conflitos, o que demonstra disposição permanente de negociação entre as partes.

Outras características observadas foram: alto grau de solidariedade e afetividade entre os membros, expressão dos sentimentos no cotidiano, reflexão intensa e coletivizada de práticas e objetivos, flexibilidade da estrutura hierárquica, rodízio de funções, livre veiculação de informações, horários flexíveis, trabalho não-alienante e prazeroso. Todas estas características destoam do usualmente encontrado em empresas e organizações capitalistas, voltadas para o lucro. A sociedade como um todo não tem suas necessidades satisfeitas por estas empresas, por não haver no modo de funcionamento destas uma preocupação com o bem-estar coletivo, como demonstram ter as organizações substantivas, que reproduzem em seu microcosmo o que seus membros procuram como cidadãos na realidade social exterior.

Discussão de Métodos

Métodos qualitativos consistem em três tipos de obtenção de dados: entrevistas abertas, observação direta e documentos escritos. As entrevistas abertas consistem em abordagem direta quanto às experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos das pessoas. Os dados de observações diretas consistem em descrições detalhadas de atividades, comportamento dos participantes, ações e interações entre as pessoas envolvidas. A análise de documentos inclui resumos, resenhas ou trechos integrais de gravações, correspondências, relatórios oficiais e pesquisas. Um trabalho deste tipo geralmente inicia com uma visita ao programa para observação *in loco*. Algumas vezes o pesquisador pode se engajar nas atividades como observador participante. Conversa com os participantes, perguntando sobre seus sentimentos e

opiniões, e consulta arquivos e documentos. O uso de técnicas qualitativas proporciona uma visão holística do processo, buscando o avaliador a totalidade, a natureza unificadora de padrões particulares. (Patton, 1990)

Em muitos casos, a ênfase principal pode ser dada às atividades e comportamento dos participantes, observando-se quem participa, suas reações, contribuição e permanência. O observador deve procurar padrões que enquadrem as atividades aparentemente dispersas em linhas maiores de ação, indo do particular para o geral. Nas atividades pesquisadas, deve identificar início, meio e fim, e registrar quem participou destas fases. Deve observar a linguagem dos participantes, inclusive a não-verbal, e as atividades que não foram realizadas, sintomáticas de problemas. As atividades informais e espontâneas também merecem registro, por trazerem informações mais livres.

A análise e interpretação de dados em uma pesquisa qualitativa têm grande peso no sucesso do empreendimento. Este processo envolve estudo disciplinado, idéias criativas e atenção cuidadosa aos propósitos iniciais. Análise e interpretação são conceitualmente dois processos separados. Análise é o processo de colocar em ordem os dados, organizando-os em categorias, padrões e unidades descritivas básicas. Interpretação envolve dar sentido e significado à análise, explicando padrões descritivos e procurando relacionar as diversas partes descritas. Esta diferença, na prática, pode ser minimizada durante o trabalho de coleta de dados, que pode ser simultâneo à criação. (Patton, 1990)

Quando a coleta dos dados chega ao final e inicia-se a análise propriamente dita, o avaliador tem duas fontes primárias para organizar a análise: as questões avaliativas que foram geradas durante a concepção do projeto e "insights" analíticos e interpretações que emergiram durante a coleta dos dados. A avaliação a ser feita consiste na coleta sistemática, análise e interpretação das informações sobre as atividades e desdobramentos dos programas atuais, de modo que as pessoas interessadas possam julgar aspectos específicos sobre o que o programa está fazendo e quais as melhorias necessárias. (Patton, 1990)

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa. Para tanto, um processo de acompanhamento *in loco* foi necessário, e incluiu entrevistas com associados servidores e componentes do Conselho Administrativo da Cooperativa, consulta a documentos como Atas de Assembléias Gerais, Atas de Reuniões de Associados Servidores, Correspondências Internas e outros e participação direta nas reuniões desses associados (Ver Anexo I).

As entrevistas foram realizadas com roteiros diferentes para os associados servidores e componentes do Conselho Administrativo (Ver Anexo II). Foram entrevistados 10 associados servidores e 5 membros do Conselho Administrativo. Os roteiros propostos estão nos anexos. Durante as entrevistas, foram tomadas notas. Foi enfatizada a pesquisa de formas de estímulo às lideranças naturais encontradas e também as sugestões de melhoria advindas dos próprios servidores.

Quanto aos documentos, foram pesquisadas atas de Assembléias Gerais, buscando evidências de problemas ou conflitos entre os associados servidores e o Conselho Administrativo. Foi realizada pesquisa também nas atas de reuniões internas, identificando percepções sobre autogestão e problemas surgidos. Uma especial atenção foi dada à cooperação, motivação e engajamento entre os trabalhadores. Nas participações diretas, procurou-se observar a percepção sobre autogestão e problemas evidenciados durante a interação entre os componentes e/ou grupos.

Algumas modificações quanto ao cronograma proposto no projeto foram necessárias, para adequar o fator tempo e acompanhar as modificações ocorrentes na própria cooperativa. O número de entrevistados entre os servidores foi reduzido para 10, ficando em 5 os representantes do Conselho Administrativo.

As entrevistas foram realizadas em horário de trabalho, mostrando-se os entrevistados muito interessados e cooperativos. Responderam de forma direta, não demonstrando bloqueios em perguntas referentes a relacionamentos internos e problemas da cooperativa. Houve total cooperação da Secretaria no fornecimento de informações e no acesso a atas e documentos internos.

As conclusões foram surgindo à medida em que o entrosamento foi se tornando mais forte, pela proximidade diária com os atores. Muito além de entrevistas, pesquisa a papéis, atas, participação em reuniões, as conversas informais, carregadas de subjetividade e ricas em informações sobre estado de ânimo, aceitação dos princípios da Cooperativa e visão de formas de trabalho, foram o mais valioso elemento concorrente para as conclusões. A observação *in loco* do funcionamento, das relações humanas, do clima organizacional foi excepcionalmente importante para a avaliação conclusiva, mais do que o esperado. Sem dúvida a subjetividade é fator agregado a qualquer trabalho científico, por mais formal e quantitativo que seja, mas neste caso foi importante também a observação das relações do autor/pesquisador com o universo de acontecimentos que se desenrolaram na Cooperativa nos últimos nove meses, e de que forma esta relação influenciou no aguçamento da percepção do que acontecia na Cooperativa.

A leitura de jornais e informativos da Cooperativa também foi de grande valia, tanto os atuais como os antigos. Documentos mais recentes, como o novo organograma (Anexo III) foram igualmente pesquisados. A obtenção de informações com pessoas que há muitos anos estão trabalhando engajadas na Cooperativa foi igualmente valiosa, pois deu uma idéia geral da memória da instituição. Esta memória não está adequadamente registrada, pois como característica de empresa alternativa, os registros não eram devidamente acurados, além do armazenamento das informações ser feito de forma inadequada e confusa, sem haver um arquivo sistemático.

4. ANÁLISE

Descrição dos resultados

Para a descrição dos resultados, as perguntas do questionário foram organizadas em blocos, cujo assunto está destacado antes das respostas. As diferenças de opinião entre os Conselheiros e os Associados Servidores está colocada separadamente, para melhor visualização, porém dentro do mesmo assunto. Quando há identidade de respostas, é mencionado a seguir que não houve diferenças significativas de opinião.

Descrição dos entrevistados - A idade dos entrevistados varia de 22 a 41 anos, o tempo de trabalho dos Associados Servidores é de um ano e meio, em média. Os Conselheiros foram perguntados a respeito de seu tempo de associação na Cooperativa, que variou entre oito a dois anos.

Entendimento sobre o que é autogestão - O entendimento de autogestão dos entrevistados teve variadas definições, que incluíram, por parte das Associados Servidores, as noções de iniciativa, responsabilidade, capacidade de decisão em grupo e individualmente, atuação dentro de um sistema, capacidade de se autoadministrar no que tange à necessidade, prioridade de tarefas e conclusão de trabalhos. Não houve pontos de vista significativamente diferenciados entre os servidores e os membros do Conselho Administrativo, que deram as mesmas respostas, usando por vezes exatamente os mesmos termos.

Características de um trabalhador em autogestão - As opiniões entre os servidores incluíram as noções de maior participação, necessidade de tomada de decisões, qualificando o indivíduo. Mencionam que o trabalhador em autogestão tem o compromisso de assumir um papel de responsabilidade empresarial, ao contrário do trabalhador comum, que é mais conivente com os problemas. Maior responsabilidade, exercício da descoberta, necessidade de se entender porque está se fazendo as coisas, e não só fazê-las também são citados. Lembram que o trabalhador cria a sua rotina, proporciona sua própria renda de acordo com o trabalho que faz. Dizem da exigência de espontaneidade, necessidade de se posicionar sobre tudo e consciência do que fazem. Dependência de um processo de criação, de conhecimento para ser mais eficaz. Liberdade para criar, adaptar conforme a sugestão das pessoas. Exigência de educação. A criatividade surgiu como unanimidade, relacionada às necessidades do dia a dia de um trabalhador autogestionário. Concluem que quem cria sua própria maneira de trabalhar necessita ser criativo. Os representantes do Conselho não foram perguntados especificamente sobre este assunto.

Papel do Conselho Administrativo em uma administração autogestionária - Perguntados sobre o papel que deveriam exercer, os Conselheiros reportaram-se, em sua maioria, às atribuições estatutariamente determinadas a eles, como organizar e executar um programa administrativo, estabelecer e divulgar normas de funcionamento, deliberar sobre admissão, eliminação e

exclusão de associados, traçar a política econômica e financeira da Cooperativa, Declararam sentir dificuldades em lidar com uma situação onde devem tomar decisões para o bom andamento das operações, às vezes sem poder esperar reuniões ou deliberações de consenso, mas colocaram-se como ardorosos defensores da participação, da autogestão. Sempre que possível procuram deliberar em conjunto, em reuniões entre diversos setores, ou no mínimo em reuniões com o Conselho Administrativo inteiro. As decisões completamente individuais acontecem, mas não são bem vistas em geral. Esta questão não foi feita aos Associados Servidores.

Existência de problemas na Cooperativa e sua relação com a autogestão - Os Associados Servidores responderam que consideram que a Cooperativa tem problemas, e que estes estão relacionados ao exercício da autogestão. As opiniões surgidas incluíram: Os problemas vêm do exercício, do tentar e errar. Falta de entendimento sobre o que é a autogestão. Dificuldade em criar soluções alternativas a todo o momento e não ir buscá-las fora. Falta de comunicação em geral, especialmente entre os Servidores e Conselheiros. Os Conselheiros mencionaram suas dificuldades mas não relacionaram diretamente os problemas à falta de comunicação entre os dois grupos. Consideram que há muita gente para decidir as coisas, e isto traz lentidão nas decisões. O capital de giro também não ajuda, por ser escasso. Burocracia muito emperrada. Lembram que às vezes as pessoas confundem autogestão com liberalidade excessiva, e deixam de cumprir suas tarefas adequadamente, só porque não há um padrão cuidando.

Relacionamento dos Servidores com o Conselho Administrativo - Questionados sobre o relacionamento com o Conselho Administrativo, os Associados Servidores referiram-se a problemas como comunicação deficiente, como já foi mencionado, falta de tempo por parte do Coordenador Administrativo, falta de pessoas nos Conselhos, distanciamento, e foi mencionado também um certo tabu sobre trabalho braçal x intelectual. Segundo esta versão surgida em uma das entrevistas, parece haver um certo tabu, proveniente da sociedade como um todo, que relaciona o trabalho braçal a algo inferior, sendo o mais valorizado o trabalho intelectual. Ora, numa Cooperativa onde as funções são rotativas, onde hoje a pessoa pode estar no escritório fazendo a folha de pagamento, amanhã na cozinha fazendo tortas e depois de amanhã na entrada orientando as pessoas, é perfeitamente inadequado este tipo de preconceito, conforme o entrevistado. Esta questão não foi feita aos Conselheiros.

Forma de uma chefia em ambiente autogestionário - Perguntados sobre como deveria ser uma chefia em uma situação autogestionária, os Servidores referiram que o número de pessoas é que determina a necessidade de uma chefia ou não, pois se o número fosse pequeno, a necessidade de coordenação poderia ser suprida por reuniões. Lembram que normas são necessárias para que as coisas aconteçam. Os Conselheiros lembraram que a chefia deve ser mais humana, sofre pressões, cobranças dos consumidores e dos chefiados, tem grande responsabilidade. É uma oportunidade de aprender, e é necessário sempre trabalhar com o grupo. Deve ser democrática e ter excelente comunicação com o grupo.

Cooperação, motivação e engajamento entre os trabalhadores na Cooperativa - Perguntados a respeito da cooperação, motivação e engajamento das pessoas na Cooperativa, Servidores posicionaram-se de diversas formas. Relataram que muitas pessoas não são motivadas política ou ideologicamente, mas pelo lado financeiro. Não têm engajamento, nem procuram saber como agir, não têm respeito pelos princípios da Cooperativa. O mito de que em autogestão se tem liberdade total faz com que as pessoas às vezes façam tudo o que não devem, descuidem do seu trabalho. Há um sentimento agregatório, apesar das diferenças. Quando há um bom faturamento, está tudo bem. Quando o faturamento baixa, todos reclamam. É uma falha do Conselho Educativo não estimular mais a participação, o engajamento. Já os conselheiros mencionaram que o perfil dos trabalhadores da cooperativa varia de épocas em épocas. Muitas vezes os que têm engajamento e consciência não sabem trabalhar, na prática. Os que não têm formação muitas vezes trabalham melhor, principalmente trabalhos pesados. A cooperação aparece quando a pessoa termina o seu trabalho e vai procurar outro setor para ajudar os que ainda estão trabalhando. Os que não têm identificação com a proposta acabam vestindo a camiseta, ficam para trás algumas pessoas por dificuldades culturais e de entendimento. Poucas pessoas não se integram.

Sugestões de melhoria - Entre as sugestões de melhoria, os Servidores colocaram as seguintes: Modificar o sistema de ingresso das pessoas, de forma a torná-lo mais educativo.

Mais educação para que se possa ter integração e informação correntes. Educação para poder agir de forma mais política, não trazendo os vícios de empresas comuns. Estimular a participação cada vez maior em todas as decisões e eleições de representantes. Renovar a linguagem. Não criar guetos, aprender. Ser mais atuante a nível de sociedade, ser mais conscientizador, passar noções ao público de ecologia, eco-turismo, naturismo, lixo, produtos ecológicos, etc. Participar mais em atividades ecológicas, como passeios. Aparecer mais na mídia, até em outros estados, levando estas propostas. Parceria com Universidade para criar vínculos, aproveitar o potencial da Cooperativa. Através do Conselho Educativo, concretizar propostas educativas para os Associados Servidores e Conselheiros. Os Conselheiros tiveram colocações bastante semelhantes, quanto à educação das pessoas, sua formação ecológica e cooperativista. Colocaram que se deveria envolver as pessoas, não tornar chato o aprendizado, apresentar a idéia como se fosse delas. Lembraram que seria interessante organizar o fluxo de informações dentro da Cooperativa. Mostraram-se preocupados com a profissionalização da mão de obra da Cooperativa, porém de forma adequada à filosofia existente na Coolméia.

Análise

Descoberta de novos problemas - Durante a aplicação do trabalho, foram constatados problemas que não haviam sido identificados durante o projeto. O principal problema se constitui em falta de comunicação entre os Conselhos e os Associados Servidores, o que leva a dificuldades no estabelecimento de metas e conseqüente planejamento de trabalho por parte destes. O exercício da autogestão se faz muitas vezes de forma empírica, levando a erros e desacertos que comprometem o desenvolvimento das atividades. Como os cargos de representação nos Conselhos não são remunerados, os Conselheiros têm outras atividades profissionais fora da Cooperativa, doando suas horas de trabalho voluntariamente, porém sem a permanência que seria necessária para resolver os problemas internos adequadamente.

Outro problema importante constatado foi a falta de planejamento, pela dificuldade de se ter um trabalho concreto neste sentido trabalhando-se com um grupo muitas vezes numeroso. As reuniões e assembléias gerais apenas traçam objetivos básicos, políticas gerais, faltando seu estudo, desmembramento e projeção de metas no futuro. O Conselho Administrativo, pelos motivos de tempo e disponibilidade, não exerce este papel, nem as reuniões internas, que tratavam sempre de problemas mais imediatos.

Comparação com a literatura consultada - Examinando o fazer autogestionário da Cooperativa frente ao que diz a literatura consultada, podemos traçar um quadro mais abrangente.

a) Coordenação x Hierarquização - A vida de uma sociedade autogestionária, segundo os moldes clássicos, exige a coordenação, mas não a hierarquização. Na Cooperativa atualmente optou-se por designar Titulares àqueles servidores escolhidos pelos seus próprios colegas, através de reuniões onde se avalia sua performance, interesse, capacidades e disponibilidade para o trabalho. Esses Titulares têm por missão coordenar as atividades de determinado setor, responsabilizando-se pela distribuição de tarefas e acompanhamento de alcance de metas. A hierarquização existe mas em pequena escala, sendo compensada pela tomada de decisões preferentemente em grupo, tanto entre os servidores de um mesmo setor quanto entre diversos titulares, quando as decisões necessitam ser mais abrangentes.

b) Contrato - Outro item geralmente mencionado por autores consultados é o contrato. Nós o vemos representado na Cooperativa pelas relações entre as diversas categorias de associados, que são regidas por Estatutos, sendo por estes determinadas suas relações. Cada categoria é autogestionária e tem representantes nos Conselhos. Esta relação de soberania, no entanto, se submete ao conjunto de decisões da Assembléia Geral, sempre visando o bem maior da Cooperativa.

c) Forma de cálculo da remuneração - A forma de computar o valor do trabalho inclui formas mistas, levando em conta o fator quantitativo (horas trabalhadas), bem como o qualitativo (função, tempo de serviço, avaliação de desempenho, ser titular ou não). A remuneração corresponde à divisão de no máximo 20% da renda bruta da Cooperativa, mais especificamente 12% sobre a produção (confeitaria, restaurante, beneficiamento) e 6% sobre a revenda de produtos, conforme critérios discutidos em grupo, chegando-se a um cálculo consensual e conhecido de cada servidor. Divide-se este percentual do faturamento bruto pelo número total

de horas trabalhadas e se obtém um valor-hora geral, que é então multiplicado pelos fatores de correção individuais, como número de horas individuais e índices de tempo de serviço, função e avaliação de desempenho. Esta última está sendo ainda estudada para implantação concreta. Todos têm acesso a dados como faturamento, controles financeiros e folha de pagamento. Desta forma, a remuneração do fator trabalho é oscilante, sendo adiantada parte todos os meses e o restante atribuído aos trabalhadores no fim do exercício da empresa. Como as sobras ao final dos exercícios não têm sido significativas, pois pela legislação cooperativista há destinação prevista para diversos fundos, tradicionalmente os servidores e os demais associados têm destinado as sobras para reintegração ao caixa da Cooperativa.

d) Qualidades do trabalhador autogestionário - Ainda segundo os autores, é necessário que os trabalhadores autogestionários sejam seres humanos autodeterminados, capazes de criticamente desenvolverem suas próprias atividades e seus métodos de trabalho. Os servidores da Cooperativa consideram importante a criatividade em seu trabalho, o que demonstra sua preocupação em desenvolver suas próprias formas de trabalho. São continuamente testadas novas formas de atendimento, por exemplo, o que leva muitas vezes a conflitos com os consumidores, que se desorientam com as experiências constantes. O trabalho se torna um laboratório, onde são avaliados continuamente novos métodos, e onde sempre é valorizada a voz do consumidor, do usuário, que é solicitado a se manifestar em todos os momentos, através de uma caixa de sugestões/reclamações colocada em lugar visível no entreposto.

e) Educação continuada - É importante uma educação continuada dos componentes do grupo autogestionário e também da sociedade em geral. Para isto, existe o Conselho Educativo da Cooperativa, responsável pelas ações de divulgação dos princípios cooperativistas, autogestionários e ecológicos tanto internamente quanto para o público externo. Por dificuldades de tempo e disponibilidade deste Conselho, cujos componentes são voluntários, não tem havido atividades significativas, o que tem deixado uma séria lacuna nesta importante atividade autogestionária.

f) Enfoque por novos paradigmas - Novas tendências apontadas por autores contemporâneos são perfeitamente identificáveis entre os associados servidores desta Cooperativa: o reconhecimento da importância do indivíduo mas ao mesmo tempo uma grande ênfase nas ações coletivas. Em todas as reuniões, encontros e mesmo Assembléias Gerais são reforçadas espontaneamente as atitudes que respeitem a dignidade humana, a liberdade, porém lembrando sempre a identidade de valores gerais. Um alto grau de solidariedade e afetividade, a expressão dos sentimentos e a aceitação da existência de conflitos, demonstrando permanente disposição de negociação entre as partes fazem parte do perfil da maioria dos associados servidores. Aqueles poucos que não se enquadram nestes papéis sociais autogestionários vão aos poucos saindo da Cooperativa, como pôde ser constatado ao longo das reuniões e também pelas consultas às atas de reuniões antigas.

A reflexão intensa e coletivizada de práticas e objetivos é regra em todas as reuniões, assembléias gerais, e mesmo no trabalho diário, onde são muitas vezes realizadas reuniões-relâmpago para resolver problemas urgentes e inesperados. A flexibilidade da estrutura hierárquica inclui o rodízio de funções, a escolha democrática das *titularidades* (o chefe ou seu equivalente é chamado *Titular*) e a possibilidade de participação em todas as esferas de tomada de decisão. São facilitadores a livre veiculação de informações e uma tentativa constante de valorização do ser humano na figura do servidor. Na verdade, muitos dos avanços que estão sendo experimentados em empresas com avançada política de recursos humanos, tais como horários flexíveis, estudos para tornar o trabalho não-alienante e prazeroso, valorização da eficiência de cada servidor, são características que podem ser encontradas nos diversos setores da Cooperativa.

g) Agregação espontânea como processo autogestionário - Um fenômeno observado foi a aglutinação de associados das três categorias em núcleos independentes de interesses afins, como por exemplo o Núcleo de Comunicação, englobando pessoas com formação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade ou somente interessadas no assunto. Este núcleo se propõe a dar sugestões e encaminhar propostas para o melhoramento da comunicação interna e externa da Cooperativa, e estudar maneiras de viabilizar as ações necessárias, sempre em contato com as outras instâncias existentes. Outro grupo, este em formação, é o da Nutrição, onde

associados nutricionistas ou com interesse em nutrição se propõe a fazer um trabalho voluntário de orientação aos frequentadores da Feira dos Agricultores Ecologistas, sobre alimentação saudável e equilíbrio alimentar. Este tipo de agregação espontânea é altamente saudável dentro de cooperativas, desde que totalmente permeável às decisões e interesses internos. Desta forma os diversos grupos, categorias, setores, podem interagir autogestionariamente, visando sempre o bem comum.

5. PROPOSTAS, CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Muitas das propostas que serão apresentadas nada mais são do que a voz corrente nas cabeças pensantes dentro da Cooperativa. Os próprios associados servidores, com sua atuação e idéias apresentadas nas entrevistas e na convivência quase diária; os conselheiros, da mesma forma; os associados produtores e consumidores, que com suas sugestões e pensamento manifestas nas atas de reuniões e assembléias gerais enriqueceram a visão global da Cooperativa; todos estes teceram o pano de fundo do qual serão extraídas as conclusões seguintes, mais do que da literatura especializada ou do conhecimento acadêmico, já que um dos pressupostos da autogestão é a criatividade, para que novas formas de trabalho e relacionamento humano possam surgir e se aperfeiçoar.

Coordenador Interno - Quanto ao problema de planejamento constatado, uma solução já em fase avançada de implantação começa a dar os seus frutos: foi designado, de acordo com proposta apresentada por este trabalho, mas fruto de discussões propostas aos diversos membros da Cooperativa, um Associado Servidor para a função de Coordenador Interno, com a missão de planejar e coordenar ações, sempre de acordo com os princípios que norteiam a instituição, as decisões das instâncias soberanas e as sugestões e práticas dos associados servidores, responsáveis pela execução das tarefas. Foi verificado inclusive que após o início do trabalho deste Coordenador Interno, o faturamento da Cooperativa aumentou, e junto com ele o valor da Hora Geral, que se constitui no valor proveniente do seguinte cálculo: 18% do faturamento bruto dividido pelo número total de horas trabalhadas (vide Anexo IV), que é utilizado como base no cálculo da remuneração dos Servidores. Esta melhora de resultados aconteceu pela reorganização da parte financeira e contábil, com cálculo mais apurado de custos e receitas, tendo melhorado a performance de todos os setores. Após a reorganização tática e operacional, este servidor se dedicará cada vez mais ao planejamento estratégico propriamente dito, deixando as ações para os grupos, que já terão mais compreensão do funcionamento do planejamento no trabalho. A atuação do Coordenador Interno vem também auxiliar a resolução de outro grande problema, que é a falta de comunicação entre os Conselheiros e os Associados Servidores. Estando presente na Cooperativa diariamente, deve servir de elo de ligação entre as duas partes, facilitando o fluxo de informações anteriormente truncado.

Este Coordenador Interno foi escolhido por sua experiência anterior em empresa de grande porte, sua ligação anterior com a Cooperativa (já foi do Conselho Educativo da Coolméia em gestões anteriores e atualmente é seu suplente) e sua formação acadêmica em Análise de Sistemas.

Programa de Treinamento - O planejamento tático e operacional a ser feito pelos grupos exige a implantação de um programa de treinamento adequado a este quadro de aprendizagem, certamente um treinamento em moldes muito especiais, apropriado ao tipo de vivência (e aproveitando tais vivências intensamente) existente na Cooperativa. A formação de grupos de estudo espontâneos poderia ser sugerida, bem como a ênfase no estudo dos principais eixos ideológicos sobre os quais repousa a atividade cooperativista, e os princípios a que estatutariamente ela se deve voltar. Palestras, seminários, vivências sobre tais assuntos poderiam se mesclar a treinamentos específicos por área de demanda, tais como planejamento, comunicação, atendimento, e outros.

Um programa de treinamento a ser implantado deverá reforçar, no quadro de Associados Servidores, os comportamentos considerados importantes para o efetivo exercício da autogestão. Para isto, uma política de divulgação dos princípios da autogestão, cooperativismo, ecologia e qualidade, deverá ser implantada através de:

a) Juntamente com o Conselho Educativo e Secretaria Cultural, propor atividades como cursos, palestras e debates internos, em co-autoria com o próprio grupo de Servidores.

b) Aportar trabalhos, publicações e conhecimento teórico capaz de instrumentalizar o Setor de Pessoal, de comum acordo com o grupo, para a melhoria dos processos de gestão interna de pessoal, recrutamento e seleção e benefícios, sempre enfatizando a experimentação e o debate.

c) Estimular a procura, por parte dos Associados Servidores, de profissionalização em cursos externos ou internos, a serem estabelecidos conforme as necessidades dos diversos setores, fazendo com que esta procura se torne válida como pontuação no sistema de avaliação de desempenho interno, com reflexos no cálculo dos pró-labores.

d) Oferecer intercâmbio com entidades de fora da Coolméia, como centros de produção do saber (Universidades, Fundações), entidades cooperativistas, entidades ecológicas, tanto do Brasil como do exterior, com o estabelecimento de programas conjuntos, com a organização de seminários, palestras, mostras, cursos, viagens de aperfeiçoamento e outros, com o objetivo de tornar realmente profissional a atividade ecológica e cooperativista, resgatando igualmente o sentido holístico, onde a arte, a cultura, a ciência, a tecnologia, a educação e outras vertentes do conhecimento humano possam se mesclar, dando um novo tom ao trabalho cooperativado e autogestionário.

Sistema de Comunicação - Vemos que uma revisão no sistema de comunicação interna e externa da Cooperativa também se faz necessária, trazendo mais eficiência ao fluxo de informações, tão necessário em ambiente de autogestão. A edição de um informativo interno de curta periodicidade, para informar a todos os servidores e conselheiros dos novos empreendimentos, decisões e resultados, ligada à edição de um informativo geral, de maior periodicidade, extensivo a todos os associados, é uma forma de viabilizar a curto prazo a melhoria geral de troca de informações.

6. ANEXOS

ANEXO I

CRONOGRAMA

MESES	Participação em reuniões	Entrevistas individuais	Consulta a documentos	Elaboração do texto final	Entrega do trabalho
JULHO	12/07	4 (4 serv.)			
AGOSTO	09/08	2 (1 serv. e 1 Conselho Adm.)	Atas de reuniões de servidores	Início de esboço	
SETEMB	13/09	3 (3 serv. e 1 Conselho Adm.)	Atas de Assembléia Geral	Compilação entrevistas e material	
OUTUBR		5 (2 serv. e 3 Conselho Adm.)		Texto final, com análises	
NOVEMB	08/11			Impressão, acertos finais	21/11

ANEXO II

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS ASSOCIADOS SERVIDORES E OS CONSELHEIROS:

Roteiro para os associados servidores:

Idade.

Sexo.

Há quanto tempo trabalha na Cooperativa?

O que você entende por autogestão?
 Como a autogestão modifica as suas atividades como servidor?
 Quais as diferenças de um trabalhador autogestionário para um trabalhador comum?
 Você considera que a cooperativa tem problemas?
 Se há problemas, estes de alguma forma estariam relacionados com o exercício da autogestão?
 Como é o relacionamento dos servidores com o Conselho Administrativo?
 Como você vê uma chefia dentro de uma situação autogestionária?
 O que você acha da cooperação entre os trabalhadores aqui na Cooperativa?
 O que acha da motivação das pessoas aqui dentro?
 O que você acha do engajamento das pessoas com a proposta da Cooperativa?
 Quais são suas sugestões de melhoria?
 Roteiro para os membros do Conselho Administrativo.
 Idade.
 Sexo.
 Há quanto tempo é associado da Cooperativa?
 Há quanto tempo está no Conselho Administrativo?
 Na sua concepção, o que é autogestão?
 Qual deve ser o papel do Conselho Administrativo, dentro de uma administração autogestionária?
 Existem problemas na Cooperativa?
 Se existem, você os relacionaria ao exercício da autogestão?
 De que forma deve ser a chefia em ambiente autogestionário?
 De que forma você vê a cooperação entre os trabalhadores nesta Cooperativa?
 Como é a motivação entre os trabalhadores?
 Como você vê o engajamento entre os trabalhadores nesta Cooperativa?
 Quais são suas sugestões de melhoria?
 ANEXO III
 ORGANOGRAMA ATUAL DA COOPERATIVA

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Heloísa Maria M. de. Autogestão: da idéia à prática. Revista de Administração de Empresas, v. 23, n. 1, jan. / mar. 1983.
- BENNET, Leamon J. Quando os empregados são os donos da empresa. São Paulo, Nova Cultural, 1987.
- BONIN, John P. and PUTTERMAN, Louis. Economics of Cooperation and the Labor-Managed Economy. Chur, Harwood, 1987.
- COMISSÃO EXECUTIVA DA FEIRA DOS AGRICULTORES ECOLOGISTAS. ABC da Feira. Porto Alegre, Coolméia, 1990.
- COSTA, Caio Túlio. O que é o Anarquismo. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- ASSEMBLÉIA GERAL DA COOPERATIVA COOLMÉIA. Estatuto da Cooperativa Coolméia. Porto Alegre, Coolméia, 1992.
- GABEIRA, Fernando. Vida alternativa: Uma revolução do dia a dia. Porto Alegre, L&PM Editores Ltda, 1985.
- GARCIA, Ramon M. A Base de uma administração autodeterminada. Revista de Administração Pública, v. 18, n. 8, jul. / set. 1984.
- INFORMATIVOS COOLMÉIA de março de 1988 a junho de 1994.
- LAUSCHNER, Roque. Autogestão, cooperativismo e capitalismo. Perspectiva Econômica, v. 12, n. 36, 1982.
- LIMBERGER, Emiliano. Evolução da legislação cooperativa. Porto Alegre, Sulina, 1982.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Burocracia e autogestão: A proposta de Proudhon. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Participação e co-gestão: novas formas de administração. São Paulo, Brasiliense, 1984.

PATTON, Michael Quinn. How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park, SAGE, 1990.

PINHO, Diva Benevides. A doutrina cooperativa nos regimes capitalistas e socialistas. São Paulo, Pioneira, 1966.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 2, mar. / abr. 1993.

VENOSA, Roberto et al. Participação e participações: ensaios sobre autogestão. São Paulo, Babel, 1987.

VIAL, Vicente Dominguez. A autogestão e as empresas autogestionárias. Perspectiva Econômica, v. 12, n. 36, 1982.

Trabalho apresentado em banca e aprovado por:

Prof^a Dr^a Sylvia Roesch

Prof^a Mestre Rosinha Machado Carrion

Biólogo Léo de Moraes Sanchez

Conceito Final: Aprovado com conceito A; Os membros da banca sugerem que sejam concedidos votos de louvor ao excelente trabalho realizado pelo aluno.

Porto Alegre, 8 de dezembro de 1994.

Professor Orientador: Prof^a Dr^a Sylvia Roesch

Disciplina: ECO 147 - PRÁTICA PROFISSIONAL II

Impresso em papel Ecograph, branqueado a oxigênio, não produz dioxinas.