

UMA UTOPIA INACABADA: OBSERVAÇÃO SÓCIO-TÉCNICA DA COOPERATIVA TEXTILCOOPER

ONE UNFINISHED UTOPIA: THE SÓCIO-TECHNICAL OBSERVATION OF TEXTILCOOPER

Henrique Tahan NOVAES¹
Ulisses de ASSIS²

A Textilcooper é uma cooperativa situada no município de Santo André que surgiu no ano de 2001 de um processo pré-falimentar. Fruto de duas visitas à Textilcooper, este texto resume o relatório de observação sócio-técnica,³ descreve e interpreta as entrevistas realizadas com a presidente da cooperativa e com o professor da Faculdade de Engenharia Industrial (FEI) que atuou como consultor nesta cooperativa.

Neste texto descrevemos nossas impressões, basicamente visuais ou decorrentes das entrevistas, e como se encontra a fábrica em seu estágio atual no que se refere à organização do processo de trabalho, à relação chão-de-fábrica-coordenação-presidência, ao estado do maquinário e à *qualificação* dos trabalhadores.

A primeira visita a esta cooperativa ocorreu em abril de 2004. Nessa ocasião, descobrimos que a União e Solidariedade (Unisol), entidade ligada à Central Única dos Trabalhadores (CUT), estava contratando uma consultoria da FEI – Júnior não só para elaborar um projeto de aquisição de um tear circular (a fundo perdido) junto à Fundação Banco do Brasil (FBB), mas também para *estruturar* a fábrica como um todo. Nosso interesse pelo objeto de estudo aumentou quando a presidente da cooperativa afirmou que haveria um repotenciamento do maquinário, pois este já tinha atingido sua capacidade máxima nas épocas de pico.

Na segunda visita, em conversa com o professor-consultor da FEI, verificamos que a possibilidade de repotenciamento do maquinário é uma questão que está em aberto, ainda sujeita à investigação por eles.

¹ Mestre em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas.

² Monitor da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Estadual de Campinas.

³ Para saber mais sobre a Adequação Sócio-Técnica, ver Dagnino, Brandão e Novaes (2004). Sobre a Observação Sócio-Técnica, ver Novaes (2005).

Mesmo assim, optamos por continuar observando esta fábrica dado que a proposta de aquisição do tear circular obteve sucesso e a Unisol finalmente contratou a consultoria por um prazo de seis meses, começando em setembro de 2004.

CONTEXTO DE SURGIMENTO DA COOPERATIVA E OBSERVAÇÃO SÓCIO-TÉCNICA

A Textilcooper surgiu da antiga Randi, empresa que fabricava mantas, colchas e cobertores. Tudo leva a crer que o antigo dono não se preocupou com a sucessão na empresa e, provavelmente, com o processo de abertura comercial. Assim, a crise bateu à porta da empresa. Este empresário foi deixando de pagar fornecedores, impostos e os trabalhadores.

No processo de reconversão para empresa recuperada, e num primeiro momento, os trabalhadores estavam aceitando a idéia de assumirem as dívidas da antiga empresa, pois estavam influenciados por um assessor, Sr. Douglas, que ajudou uma outra cooperativa denominada Cones. No entanto, foram conhecer a Cones e obter informação junto ao advogado do sindicato dos metalúrgicos. O advogado do sindicato dos metalúrgicos explicou-lhes qual era a diferença entre uma *coopergato* e uma *cooperativa autêntica*. É bem provável que se os trabalhadores da antiga Randi não tivessem ido buscar informações, teriam assumido dívidas que não lhes cabiam. Mesmo assim, depois de muita luta, os trabalhadores acabaram assinando uma proposta de arrendamento das máquinas, equipamentos e do prédio, no valor de oito mil reais o que, ao nosso ver, parece ainda muito favorável ao antigo patrão.⁴ Além disso, o antigo dono colocou uma cláusula que lhe dava o direito de 2% do faturamento bruto e uma comissão advinda da venda para os *grandes clientes* (Pernambucanas e Zêlo). Desde julho de 2003, os associados não pagam estes *direitos* do patrão, apesar de todas as tentativas de negociação e revisão dos valores.

Quando se deu a abertura da cooperativa, as eleições, de acordo com a presidente (2004a) da Textilcooper, não tiveram muito valor, sendo tudo “quase imposto. Você vai ser presidente [...]”. Os cargos principais foram ocupados por aqueles que estavam participando da criação da Textilcooper. A eleição real deu-se em abril de 2004, quando um grupo

⁴ Os estudos realizados por Galvão (2004) e as entrevistas nos levaram a crer que tínhamos diante de nós uma nova burguesia travestida de nobreza que vive do arrendamento das antigas instalações.

de trabalhadores descontentes com o andamento da cooperativa decidiu convocar uma nova eleição. “[...] até os cooperados, você escuta comentários do tipo: nossa, agora sim é cooperativa” (PRESIDENTE DA TEXTICOOPER, 2004a).

No entanto, observamos que nem a assembléia nem os conselhos são os principais mecanismos de decisão dos rumos da cooperativa. Verificamos que os coordenadores e principalmente a presidente detêm o poder decisório no dia-a-dia e que a assembléia é um mecanismo para repasse de informações. Nossa entrevista foi interrompida várias vezes, pois a presidente tinha que atender pedidos, assinar faturas e tomar decisões. Em vários momentos, a presidente reclamou da intensidade de trabalho e das preocupações a que está submetida. Nossa pesquisa nos leva a concordar com Vieitez e Dal Ri (2001) quando afirmam que está sendo conformada uma elite político-administrativa nas cooperativas.

É verdade que os associados da Textilcooper estão hoje mais envolvidos, principalmente em questões referentes ao bom andamento da empresa, informados sobre quanto devem, quanto vem sendo o faturamento, para quem vendem, quanto custa produzir uma manta, entre outros. No entanto, não se pode generalizar, pois para muitos, segundo a presidente, “parece que gosta que tenha alguém mandando, pressionando” (PRESIDENTE DA TEXTILCOOPER, 2004b).

A presidente queixa-se do fato de que os trabalhadores do chão-de-fábrica não se interessam pelo que os outros associados estão fazendo.

Os trabalhadores de chão de fábrica, está na cabeça deles ainda assim, oh, eu faço a minha parte [...] Se minha parte é colocar esse papel aqui, se esse papel veio roxo, eu não quero nem saber, eu só coloco ele aqui, mesmo que ele vá dar defeito lá na frente. [...] Conhecer processos aqui é assim, alguém perguntou esses dias: quanto tempo demora pra fazer essa manta? Ah, eu [associado] não sei, pergunta pro Émerson. A pessoa não tem a capacidade de ir até o Émerson, escutar o que ele vai falar pra pessoa, pra aprender. Não tem esse interesse, mas a gente tem que desenvolver o interesse deles. (PRESIDENTE DA TEXTILCOOPER, 2004b)

Nos casos em que houve rodízio de funções, este não ocorreu em virtude de um interesse pelo aumento do conhecimento do processo produtivo, mas em função da necessidade. Nas palavras da presidente (2004b), “necessidade de conhecer outro processo quando alguém se demitia ou em função do enxugamento da folha de pagamentos ou, ainda, para que os cooperados não se sintam estrela, porque aqui tem isso”.

Quanto às retiradas, observamos que na Textilcooper está em vigência o critério de funções. Quando surgiu a cooperativa, a Unisol tomou por base o salário do mercado e estipulou três faixas de retirada: a menor de R\$ 400,00; e a maior R\$995. A cooperativa ainda não tem condições de criar fundos para garantir o equivalente aos direitos trabalhistas que obtinham na antiga empresa, tais como décimo terceiro salário, férias, licença maternidade, embora haja a intenção de criá-los.

Observamos, ainda, que muitos cooperados têm como critério de permanência na cooperativa as retiradas mensais.

[...] quando chega a época de dificuldade, os que conseguem uma oportunidade e são bons, tem mercado, pulam fora, é normal aqui dentro, cooperativa, e não é só nós. Eu vejo a Uniforja, está ótima, todo mundo tem resultado e eu fico sabendo de pessoas que até tenho amizade que já pularam fora, saíram a pouco tempo. Então, se aparecer uma oportunidade melhor, ele vai. (PRESIDENTE DA TEXTILCOOPER, 2004b)

A presidente ressaltou que *salário garantido* significa ter um salário todo mês, como em uma empresa convencional, enquanto que na cooperativa a retirada é muito instável, dependendo do faturamento. No caso específico da Textilcooper, cujo produto principal são os cobertores, que apresenta bastante sazonalidade no Brasil, as dificuldades aparecem na *entressafra* época em que muitos associados *pulam fora*.⁵

Quanto ao faturamento, até julho do ano de 2004, ele foi duas vezes maior do que o do ano de 2003, numa média de 400 mil reais por mês. Esses resultados são fruto de modificação na administração da cooperativa. No entanto, o aumento no faturamento ainda é algo para ser entendido, principalmente porque não existe uma estrutura de custos muito bem definida e nem uma estrutura de procedimentos no chão de fábrica.⁶

Uma das coisas que a Presidente (2004a) da cooperativa espera solucionar com a assessoria é a documentação e descrição dos processos, pois “[...] não tem [descrição de] processo de fabricação nenhum, se a

⁵ Para resolver esse problema, os cooperados estão apostando na produção de colchas, na aquisição do tear circular (produção de malhas) e na assessoria da FEL-Júnior. Apesar do aumento das vendas no ano passado, a cooperativa ainda se encontra em dificuldades.

⁶ O ponto referente aos custos foi levantado tanto pela presidente quanto pelo consultor.

pessoa sai, ela leva tudo na cabeça dela, não fica nada, não tem nada escrito, nada documentado. Eu não sei como faz uma manta, então vamos escrever como se faz uma manta”.

Indagamos se havia, no caso de cooperativas, alguma particularidade no trabalho de assessoria da Universidade. A resposta foi que o procedimento deve ser muito diferente de uma empresa convencional e que o professor e seus estagiários deverão encontrar uma situação diferente na cooperativa. Porém, apesar da Presidente salientar que eles estão lidando com uma situação inteiramente nova, ela apenas sublinhou questões metodológicas, sem observar se o propósito da autogestão não envolveria um arsenal também teórico, que levasse em conta os objetivos autogestionários. Senão vejamos:

Nós temos uma particularidade, porque eles estão acostumados a ‘faz isso aqui e faz acabou’. Você chega numa empresa, tem que fazer isso e pronto. Já pra nós aqui, eu mesma dei o regulamento, o regimento interno pra ele ler, pra ele começar a ver a forma que ele vai começar a trabalhar aqui dentro com os cooperados, pra eles [FEI] entender tudo, como que tem que trabalhar. Cada empresa é diferente da outra, não adianta. A parte teórica que eles vêm é muito boa, sabem como funciona uma carda, uma tecelagem de fios, só que tem que chegar e aprender. Ele já falou pra mim, dentro de uns quinze dias, ele está aprendendo todo o processo, como funciona, como não funciona. Eles vão se interar de todo o processo, [...] porque é uma situação bem diferente do que eles vêm pensando, você percebe pelo teor das conversas. (PRESIDENTE DA TEXTILCOOPER, 2004b)

Percebemos, ainda, que a Presidente está muito esperançosa quanto à aquisição do tear circular. No entanto, quanto à aquisição do maquinário, a presidente ressaltou somente os seus aspectos relacionados à viabilidade econômica da cooperativa. A idéia de adquirir máquinas e equipamentos a fundo perdido, tal como vem sendo estimulada pela Fundação Banco do Brasil, num primeiro momento, é muito sedutora. Entretanto, nossa proposta de estudo pretende avaliar em que medida a aquisição deste novo maquinário impacta e será impactada pela vivência dos trabalhadores associados, principalmente no sentido de avaliar os resultados desta nova aquisição num empreendimento que tenta construir a autogestão.⁷

⁷ Questões como se haverá melhorias quanto à capacitação para autogestão, aumento do conhecimento dos trabalhadores sobre o processo de produção, serão analisadas posteriormente.

A visão do professor da FEI se assemelha à da Presidente, ressaltando muito mais os aspectos para lidar com os trabalhadores no processo de mudança de mentalidade.

A diferença de estrutura de uma cooperativa para uma empresa privada, vamos chamar assim, é que a estrutura de uma empresa privada é muito mais pesada, ela tem muito mais recurso que, no caso, a cooperativa. A estrutura dessa cooperativa em particular é bastante enxuta. Eles são 65 cooperados, sendo que 8 trabalham em funções administrativa e/ou indiretas. Oito. De 65 são 8. E os outros 57 são diretamente na produção. Então, não existe uma estrutura é [...] como tem uma empresa de grande porte semelhante a essa, de chefia né?, de controle, de apontamento, de controle de processo ou controle de qualidade [...] isso aqui não existe absolutamente, ok? (CONSULTOR, 2004)

O Professor-Consultor trabalhará com a idéia de controle interno ou *venda para o processo seguinte*, principalmente através da autocrítica dos trabalhadores, na medida em que eles forem enxergando os desperdícios, a estrutura de custos, controle dos serviços.⁸ Ele pretende utilizar a parte de cima da cooperativa, onde hoje funciona o seu vasto espaço de trabalho, como um local de debate com os trabalhadores.

Daqui eu vou fazer uma sala de treinamento, eu vou trazer os funcionários aqui e a cada tópico nós vamos debater com eles. Uma das particularidades do processo cooperativista aí, né? Na realidade é que tudo é muito discutido, muito informado, como não existe um chefe que fala: não, faz assim, eu quero assim, a assembléia geral é soberana, e depois passa pra administração, pro conselho. Mas uma decisão máxima, maior, é tomada pela assembléia geral. (CONSULTOR, 2004)

Em nenhum momento o consultor afirmou categoricamente que o maquinário da cooperativa está ultrapassado, no entanto, observou que serão feitas avaliações técnicas e mecânicas para avaliar o desgaste excessivo do maquinário. Isso nos surpreendeu, dado que os estagiários da consultoria e muitos pesquisadores de empresas recuperadas sempre adjetivam estas como sendo desatualizadas, obsoletas e arcaicas.

⁸ O Consultor declarou que está embasado teoricamente nas idéias do *modelo japonês*. Aliás, trata-se de uma tendência entre teóricos da Economia Solidária e que penetrou nos empreendimentos de autogestão. Para a crítica a essa *confusão*, ver Novaes (2005).

Numa outra parte da entrevista, questionamos em que medida um rodízio de funções traria benefícios para os trabalhadores. Ressaltamos que em muitas cooperativas o rodízio ou acúmulo de funções pode até aumentar o conhecimento do processo e da administração, mas significa também uma intensificação do trabalho. O professor afirmou que apesar da intensificação do trabalho, este rodízio é enriquecedor, pois “a pessoa passa a ver diferentes pontos do negócio, porque uma hora ele está na máquina, uma outra hora ela está controlando o desperdício, ela está se inteirando de processos anteriores, ou posteriores” (2004). Observamos que esta proposta vai ao encontro da idéia de *venda para o processo seguinte*, no entanto, ele acredita que o que pretende fazer nos próximos seis meses é algo muito mais rasteiro, que não chega a ser um rodízio de funções.

Quanto à nossa Observação Sócio-Técnica, verificamos que há ainda muitas máquinas entulhadas pela fábrica que estão penhoradas e não podem sair dali de maneira alguma. A Textilcooper deverá devolver quase a metade do seu espaço, mas isso não atrapalhará o processo de estruturação pretendido pela consultoria.

A maioria dos processos de produção advém do ritmo constante das máquinas, cabendo aos trabalhadores interligar alguns processos, corrigir as avarias, etc. Os trabalhadores desempenham o papel de supervisão do maquinário. Todas as máquinas são programadas pelo cartão, sendo algumas mais antigas e outras com processos mais recentes.

A cooperativa trabalha com fio de acrílico longo (a maioria das empresas brasileiras trabalha com fio curto), produzindo mantas, colchas e cobertores que são vendidos tanto para grandes compradores, como Zêlo e Pernambucanas, quanto para outros menores.

Por último, mas não menos importante, gostaríamos de destacar dois pontos. Primeiro que a cooperação entre cooperativas vem se intensificado lentamente nos últimos anos. No caso aqui estudado, a Textilcooper vem recebendo apoio da Uniforja, empresa considerada pela Presidente como estando “bem na frente da Textilcooper” (2004b).⁹ Além de ajudar na criação de um PCP (Planejamento e Controle da Produção), a Uniforja ensinou a dois associados como o Conselho Fiscal deve atuar.

⁹ Para saber mais sobre a Uniforja, ver Oda (2001).

O outro ponto a ser destacado refere-se às demandas por educação dos cooperados. Trabalhamos com a hipótese de que as entidades governamentais como o Sebrae e o Senai não atendem às especificidades da autogestão, podendo até mesmo desconfigurar propostas originalmente brilhantes. O problema é que os trabalhadores não percebem assim, pois em nossas entrevistas defenderam a idéia de cursos do Sebrae para formação de lideranças e para criação de *empoderamento*.

NOVAES, H. T.; ASSIS, U. One unfinished utopia: the sócio-technical observation of Textilcooper. *Revista ORG & DEMO* (Marília), v.6, n.1 /2, Jan.-Jun./Jul.-Dez., p.105-112, 2005.

REFERÊNCIAS

CONSULTOR da FEI-Júnior. *Entrevista concedida em 16 de setembro de 2004 a Henrique Novaes e Ulisses de Assis*. Santo André, 2004. Impresso.

DAGNINO, R.; BRANDÃO, F.C. e NOVAES, H.T. Sobre o marco analítico conceitual da tecnologia social. In: LASSANCE JR. et al. *Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

GALVÃO, M.N. *Os fios da esperança? Cooperação, Gênero e educação nas empresas geridas pelos trabalhadores*. Tese (Doutorado em Educação), 2004. 205 fs. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

NOVAES, H.T. *Autogestão é igual a toyotismo?* Campinas, 2005. (Impresso).

ODA, N.T. *Gestão e Trabalho em cooperativas de produção: dilemas e alternativas à participação*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). 2001. 175 fs. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PRESIDENTE/COORDENADORA DE VENDAS DA TEXTILCOOPER. *Entrevista concedida em 20 de maio de 2004 a Henrique Novaes, Ulisses de Assis e Willian Higa*. Santo André, 2004a.

PRESIDENTE/COORDENADORA DE VENDAS DA TEXTILCOOPER. *Entrevista concedida em 16 de setembro de 2004 a Henrique Novaes e Ulisses de Assis*. Santo André, 2004b.

VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. *Trabalho associado*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.