

EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: ALTERNATIVAS ORGANIZACIONAIS DE (RE)INSERÇÃO SOCIAL E ECONÔMICA¹

SOLIDARY ECONOMIC ENTERPRISES: ORGANIZATIONAL ALTERNATIVES OF SOCIAL AND ECONOMIC (RE)INSERT

Ana Rita GALLO²

RESUMO: este artigo busca analisar e entender os arranjos organizacionais alternativos que existem dentro do sistema capitalista. Esses Empreendimentos, na sua forma mais comum, ocorrem através das cooperativas populares. Uma particularidade deste trabalho é que um caso é urbano e acompanhado por uma Incubadora de Cooperativas ligada à Universidade Federal de São Carlos, os quais se localizam nessa mesma cidade; e um caso é rural, localizado na região sudoeste do estado de São Paulo e se ligam ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. Os principais objetivos da tese foram: analisar as condições de vida e as relações de trabalho nesses empreendimentos; compreender as oportunidades e limites que eles enfrentam; e poder entendê-los como alternativa de (re)inserção social e de não-precarização do trabalho. Os principais resultados revelam que há, por meio das cooperativas urbana e rural, uma real oportunidade de (re)inserção econômica e social dos grupos estudados. Contudo, há um desafio a ser enfrentado no sentido da superação de uma cultura organizacional de pouca participação para uma cultura de cooperação solidária.

PALAVRAS-CHAVE: economia solidária; cooperativismo; emancipação social.

INTRODUÇÃO

ASPECTOS ECONÔMICOS, POLÍTICOS E SOCIAIS BRASILEIROS

O panorama mundial no qual o Brasil se insere, no início do século XXI, apresenta algumas características alarmantes para a população carente. Índices de pobreza e exclusão social, econômica e política colocam o Brasil entre um dos países que possuem uma alta concentração de renda na parcela mais abastada de sua sociedade, revelando que, aproximadamente, 30% da população vivem em situação de indigência, ou seja, com rendimento inferior a meio salário mínimo mensal³. Outro fato real, ligado a este, é o nível de desemprego que o

¹ Este artigo foi escrito a partir da tese de doutorado intitulada *Empreendimentos econômicos solidários: alternativas organizacionais de (re)inserção social e econômica*, orientada pelo Prof. Dr. Farid Eid, e na qual foram analisadas quatro cooperativas, sendo duas urbanas e duas rurais.

² Professora da Escola Superior de Tecnologia de Rio Claro, São Paulo. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos.

³ Em junho de 2003 o salário mínimo, no Brasil, correspondia a R\$ 240,00.

país possui, em torno de 20% em algumas regiões, e em outras esses índices podem variar. Outras características da população também são preocupantes, tais como: nível de analfabetismo, de mortalidade infantil, de desnutrição, de desenvolvimento da saúde e saneamento básico, de moradia, entre outros que podem compor as condições de vida de uma população (SEADE/DIEESE, 2000).

Historicamente, no caso do Brasil, a escravidão configurou a representação social da pobreza e da exclusão social, baseadas na etnia e no lugar que o trabalho tem no imaginário social. Com o advento do café e as relações burgueses-capitalistas instauradas no país, no final do século XIX, o lugar do pobre era o do trabalhador, habitante de cortiços. Sobre esse pobre deveria ser exercida a disciplina do trabalho, para eliminar os *perigos* da vadiagem e da doença. A natureza da pobreza era individual e sua concepção englobava doença e desordem; os *vícios contagiosos* proliferavam nas ruas e nos cortiços, impulsionando uma socialização em direção à desordem. Pobre daquele que não se submetia a uma relação salarial, fundamentalmente uma relação política, e se deixava levar por uma existência indisciplinada que ameaçava a ordem social (ESCOREL, 1999).

Em conjunto com esses fatores, ocorreram, no final dos anos de 1960, movimentos sociais coletivos que reivindicavam o direito de inserção social e cultural. Foram movimentos sociais chamados de minorias, como os negros, os religiosos, as feministas etc., que deram início ao desenvolvimento de conhecimentos alternativos sobre as suas situações presentes naquele momento. Questões como a busca e o conhecimento de uma identidade social coletiva entraram em pauta em contraposição a uma ênfase individualista que a sociedade capitalista produz. Portanto, não só econômica, mas social e culturalmente havia e há grupos que necessitam (re)inserir-se na sociedade. O aumento da pobreza urbana e rural, do subemprego massificado, encontrou na economia informal uma solução, imprevista e talvez não adequada, para o problema do subdesenvolvimento (LAUTIER, 1994; QUIJANO, 1998).

Baltar, Dedecca e Henrique (1996), ao abordarem a questão do mercado de trabalho no Brasil e a conseqüente exclusão social, afirmam que um dos principais determinantes da pobreza foi o padrão de geração de emprego e de renda do país, associado ao seu estilo de desenvolvimento. Duas questões básicas podem explicar esse fenômeno: a primeira relaciona-se à estrutura agrária, concentrada em grandes propriedades e no atraso produtivo do país; e a segunda resposta pode ser encontrada no tipo de geração de emprego e renda urbana. É

necessário somar a esse modelo a formação cultural do país e a relação de dependência econômica e política em relação aos países desenvolvidos.

Como alternativa, todas as formas de organização, que busquem a (re)inserção social e econômica de pessoas/grupos excluídos, são válidas como é o caso de empresas privadas isoladas; franquias; clubes de troca; associados a empresas coletivas, como cooperativas, comunidades de produção e o que mais puder ser experimentado. Essas organizações, no seu conjunto, pertencem ao movimento da Economia Solidária (SINGER, 1999). O termo Economia Solidária recobre uma realidade bastante diversificada, abrangendo diferentes setores produtivos, envolvendo as mais diversas categorias sociais. Compõe-se de distintas formas de organização, como grupos informais e pequenos associados às cooperativas e às empresas de médio e pequeno porte. Distingue-se da lógica capitalista e, pelo princípio da solidariedade, apresenta possibilidades de auto-sustentação e de permanência social de seus membros (GAIGER, 1999).

Assim sendo, a Economia Solidária e seus empreendimentos, cujo arranjo organizacional mais comum é a cooperativa, têm como proposta teórica e empírica oferecer alternativas de geração de trabalho, renda e produção para uma parcela da população que conseguiu se adequar ao seu sistema. Os princípios cooperativistas são: livre adesão; autogestão; juros limitados ao capital; participação econômica dos seus membros; constituição de um fundo para educação; intercooperação; expansão da cooperativa; autonomia e independência; e preocupação com a comunidade. A partir do respeito integral a esses princípios é que se pode acreditar em formas organizacionais alternativas às empresas capitalistas (COLE, 1944).

Um dos maiores desafios é encontrar um caminho que concilie as potencialidades de liberação de um mercado competitivo com os controles institucionais na busca da redução sistemática da desigualdade e das exclusões sociais. Uma alternativa não-capitalista para o desemprego é o desenvolvimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EESs), de Economia Solidária, que surgem a partir de um novo setor econômico formado por pequenas empresas e trabalhadores por conta própria, composto por ex-desempregados (SINGER, 1999).

Uma questão também relevante é o processo de desregulamentação estatal, pois o peso que recai sobre o Estado

pareceu excessivamente grave, não só pelos limites estruturais que representa uma insuperável crise fiscal, mas também pela crise da forma-mercado como instrumento tradicional de integração, que tira a eficácia da política social do Estado. Nessa perspectiva, não existe uma única forma de futuro para o *Welfare*, ela será necessariamente plural. "O que é preciso tirar de nossas cabeças é a idéia de que serviço coletivo = Estado = não-mercantil = igualdade, e a de que serviço privado = mercado = lucro = desigualdade. O futuro do *Welfare* passa pela definição de uma nova combinação desses diferentes elementos" (ROSANVALLON, 1997, p. 85).

Em suma, os impactos sobre o mundo do trabalho podem ser verificados através da diminuição dos postos de trabalho (precarização composta por empregos em tempo parcial ou de duração limitada), da não absorção da força de trabalho jovem, da instabilidade e da irregularidade ocupacional, do desemprego recorrente e duradouro (tecnológico e estrutural), das dificuldades crescentes de inserção da mão-de-obra não-qualificada e os rendimentos decrescentes das *ocupações pauperizadas*.

Na dimensão sociofamiliar, os impactos são visíveis por meio da fragilização e precariedade das relações familiares, de vizinhança e de comunidade, conduzindo o indivíduo à solidão e ao isolamento. Na dimensão política, o exercício dos direitos não é igual para todos, traduzido pela incapacidade dessa população excluída de se fazer representar na esfera pública.

1. EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: QUATRO CASOS ANALISADOS

O primeiro caso estudado caracteriza-se por ser uma cooperativa de trabalho urbana assessorada pela Incubadora Regional de Cooperativas Populares (INCOOP) - Programa de Extensão da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - que desenvolve suas atividades desde o início de 1999, atuando junto a trabalhadores historicamente excluídos do mercado de trabalho. Tem por finalidade estimular a geração de trabalho e renda pautada nos princípios do cooperativismo no âmbito da Economia Solidária (DAKUZAKU, 2000).

A Incubadora tem como principais objetivos facilitar o processo de organização de grupos excluídos interessados em formar cooperativas populares, bem como oferecer assessoria técnico-política e desenvolver o processo de incubação das cooperativas. Para tanto, fundamenta-se nos princípios do cooperativismo, através das ações

necessárias à superação das carências que levam à desigualdade e à exclusão social.

Para alcançar esses objetivos, a Incubadora da UFSCar utiliza-se das seguintes estratégias para encaminhamento das demandas solicitadas por potenciais grupos a serem incubados:

- ♦ planejamento, programação e realização de capacitação com grupos motivados para esse modelo de organização de trabalho;
- ♦ capacitação de agentes multiplicadores em cooperativismo, autogestão e trabalho comunitário a partir de reuniões e discussões temáticas;
- ♦ orientações e atuação junto à comunidade.

Constitui-se em uma equipe de trabalho composta por docentes, funcionários e alunos de graduação e pós-graduação de diversas áreas de conhecimento e de um trabalho interdisciplinar e transdisciplinar para atender à abrangência das demandas que têm surgido através da sua atuação extensionista. Além disso, o trabalho da INCOOP está voltado para o tema da Economia Solidária, sistematiza conhecimentos e subsidia as atividades de pesquisa como orientações de teses, dissertações e iniciação científica, bem como atividades de ensino para diferentes cursos de graduação e pós-graduação.

A linha da pesquisa participativa, adotada pela Incoop, pode associar e facilitar o processo de incubação, se utilizada com bastante rigor metodológico. Diversas formas de ações coletivas devem ser orientadas em função da resolução de problemas ou de objetivos de emancipação do grupo estudado. Utiliza-se a participação como uma forma de ação planejada de caráter social, educacional e técnico, cuja incidência vem aumentando em pesquisas qualitativas desse nível.

Um dos principais objetivos desse método é oferecer aos pesquisadores e aos grupos de participantes os meios para que se tornem capazes de responder com maior eficiência aos problemas da situação em que vivem. Em particular, sob a forma de diretrizes de uma ação transformadora dos EESs na busca de uma emancipação social, realizada através de um diagnóstico da situação no qual os participantes tenham voz e vez (EID; GALLO, 2001; SANTOS, 2000 e 2002).

As técnicas de coleta de dados utilizadas pela INCOOP são as mais diversas possíveis. Entre elas, encontram-se: entrevistas coletivas e individuais; questionários; análise de documentos;

observação participante; diários de campo e histórias de vida; dinâmicas de grupo e mapeamento cognitivo⁴ em que, a partir de uma situação problemática, procura-se representar a forma como o indivíduo/grupo a compreende. Com isso, se obtêm caminhos/indícios para alterar a situação diagnosticada. O mapeamento é uma das técnicas mais usadas internamente pela a equipe da INCOOP.

O processo de incubação propõe, primeiramente, a motivação para o grupo formar uma cooperativa e, depois, o fortalecimento da cooperativa no mercado, procurando fomentar, pesquisar e buscar as formas de trabalho coletivo que o grupo possui e a equipe técnica da INCOOP pode auxiliar, exemplificando as trocas de conhecimentos e saberes de ambas as partes envolvidas no processo de incubação. A intenção da INCOOP é a de que as atividades e as oportunidades de trabalho passem pela construção coletiva de forma planejada e sistematizada, com a preocupação com o indivíduo em seus vários aspectos (sociais, culturais, lazer). Buscam-se perspectivas de uma continuidade econômica para os filhos e gerações futuras, visando conseqüentes mudanças na realidade do grupo em processo de incubação, até terem a oportunidade ou a possibilidade de alcançarem a emancipação social.

1.1. A COOPERATIVA DE LIMPEZA DO JARDIM GONZAGA (COOPERLIMP)

A Cooperativa de Limpeza do Jardim Gonzaga de São Carlos,⁵ SP, foi o primeiro grupo a ser incubado pela INCOOP. Foi também a primeira experiência empírica dos técnicos, professores e alunos envolvidos com o projeto de incubação. Tal fato pode ter resultados enviesados como a criação de dependência do grupo em relação à INCOOP, mostrando falhas de acompanhamento do grupo, às vezes assistencialista, às vezes mais racional, até mesmo poucos dados registrados foram encontrados sobre a história do grupo.

Para concretizar a expectativa, foram inicialmente realizadas, em um dos bairros mais carentes da cidade, reuniões abertas a toda comunidade, convidada através de divulgação por carro de som, cartazes e com a participação de lideranças comunitárias. O envolvimento com a Universidade foi o de conhecer os problemas

⁴ É uma técnica utilizada para estruturação de problemas e construção de estratégias de atuação de um grupo de pessoas ou de um único indivíduo (EDEN, 1988).

⁵ Composta, principalmente, por mulheres.

relacionados ao desemprego; elucidar, quando possível, os vários aspectos da situação encontrada, ouvir as aspirações e as sugestões para a reversão da situação ampliando a relação de troca para um exercício de resgate da cidadania e desenvolvimento da maturidade das relações no trabalho coletivo.

Inicialmente, as discussões entre a equipe da INCOOP e os moradores centraram-se nas condições de moradia e escolaridade da referida população. As primeiras discussões estabelecidas permitiram constatar que a ausência de oportunidades de trabalho antecedia à questão da precariedade de moradia. Todavia, a baixa escolarização colocava-se como fator anterior à inacessibilidade ao mercado de trabalho, razão pela qual uma proposta de ação voltada para a busca de alternativas de obtenção de renda só seria sustentável no longo prazo, com o enfrentamento das restrições ao mundo da escrita que poderia levar ao acesso de um conhecimento mais técnico dentro das várias habilidades profissionais (VALÊNCIO et al., 2000).

Algumas pessoas iniciaram e/ou voltaram a estudar e outras não devido a vários fatores, como: idade avançada; falta de tempo por fazer parte de uma família numerosa; ser chefe de família e, até mesmo, desmotivação pela situação de carência vivida. Essa situação demonstrava que a busca dos elementos que instrumentalizam a construção da cidadania se colocava como objeto primeiro para a ação da INCOOP. Foi essa a razão pela qual o grupo estruturou cursos de alfabetização de adultos, de desenvolvimento sustentável em conjunto aos que tratavam de relações interpessoais, de motivação para o cooperativismo, de autogestão e autonomia. O objetivo era ampliar a discussão sobre a renda para uma discussão mais abrangente sobre dignidade e cidadania, tentando, com isso, elucidar as relações que movem política, social e economicamente o conjunto da sociedade.

No final do ano de 2001, a cooperativa estava com quase dois anos de existência e trabalho. Os dados analisados relatavam uma significativa melhora no grupo e individual. Dois grupos de oito pessoas possuíam contrato de trabalho com a UFSCar, um prestando serviços de limpeza ao Restaurante Universitário e o outro prestando serviços de apoio áudio-visual às salas de aula (GALLO, 2003).

O grupo não tinha experiência de trabalho em equipe nem conhecimento sobre o cooperativismo, tendo pouca participação em movimentos sociais, sendo apenas local: pastoral e associação de moradores. Em 2002, esse quadro foi modificado, pois, quando

necessário, as mulheres participavam de eventos para a divulgação da Cooperativa e estavam ensinando aos novos integrantes, informalmente, os principais conceitos em relação ao empreendimento. Essa situação deixava evidente que o processo de (re)inserção econômica e emancipação social tinha tido início. Antes da cooperativa o trabalho era individual através de *bicos*, caracterizando a informalidade do grupo.

No final de 2001 a maioria das cooperadas fez investimento nas suas residências, o que se evidencia nos seguintes relatos: “terminei o reboco da minha casa”; “pinte a minha casa”; “construí mais um cômodo”.⁶

O ambiente de trabalho era mais harmonioso do que as experiências anteriores. Algumas pessoas lembraram que estavam fazendo rodízio, o que consideravam positivo. Seus companheiros, familiares, esposos e filhos apoiavam o trabalho delas, porém no início das atividades alguns resistiram à idéia do trabalho na cooperativa, por não conhecerem como funcionaria a organização e os contratos estabelecidos. As relações de trabalho também eram melhores do que as anteriores, pois, com o contrato estabelecido com a UFSCar, pode-se cumprir os fundos que o Estatuto da cooperativa prevê, como por exemplo, férias, 13º. salário, licença maternidade, INSS (pago individualmente) etc. Muitas das cooperadas não possuíam esses direitos antes do trabalho na cooperativa.

Foi perguntado às cooperadas como eram as condições de trabalho anteriores à cooperativa. De todas uma nunca havia trabalhado, algumas tiveram emprego com carteira assinada em algumas das atividades anteriores e, outras, nunca tiveram carteira assinada. As reclamações eram sobre as péssimas condições de trabalho na lavoura, como variação de clima (ora quente, ora frio); atividades perigosas e mau cheiro. Outras atividades eram as de empregadas domésticas e/ou faxineiras na indústria ou no comércio, vendedoras, costureiras e manicures. Por outro lado, elas responderam quais os benefícios da cooperativa: “não ter patrão; a decisão é tomada pela maioria; o trabalho, a união, a convivência, a luta, os fundos depositados”.

A partir dessas declarações, tem-se a percepção de que começava a criar valores cooperativistas importantes para a coesão social e formação de uma cultura organizacional, a qual é construída ao longo

⁶ - Relatos de membros da cooperativa. Os relatos apresentados neste artigo são advindos de levantamento empírico efetuado junto aos membros das cooperativas.

da história da organização e sua consolidação, no mercado, leva um tempo indefinido para ser sedimentada. Todavia, conflitos⁷ internos existem e podem ser superados a partir do desenvolvimento dos grupos como um todo.

De certa forma, o objetivo proposto foi atingido e o grupo saiu de uma situação de anomia, ao dedicar-se a escolher e implantar o processo de cooperação, como alternativa de geração de trabalho e de renda. A situação de dependência, as culturas de subordinação – histórica e socialmente construídas – ainda não foram superadas e o grupo criou dependência em relação à incubadora, especificamente, ao técnico que mais teve contato com ele. Duas causas podem ser as mais prováveis do fato: a falta de experiência com os métodos da pesquisa participativa e sua implantação no grupo; e a falta de construção de autonomia do próprio grupo incubado. Há receio de ambas as partes em relação ao que fazer daqui para frente, pois o momento de desincubação já teve início (GALLO, 2003).

1.2. A COOPERATIVA AVÓ APARECIDA (COPAVA)

O caso analisado a seguir caracteriza-se como uma cooperativa agropecuária ligada ao Movimento dos trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST). Localizada na área III da Fazenda Pirituba e pertence ao município de Itaberá, a Cooperativa Avó Aparecida (COPAVA) produz arroz, feijão, milho, soja e triticales (matéria-prima para ração de gado). Do total de 77 famílias presentes no assentamento, 45 são cooperadas. A maioria dos cooperados atuou de forma direta no processo de ocupação da terra, realizado entre 1985 e 1986, na qualidade de chefes de família. Os outros, em geral, filhos e familiares, acompanharam o processo de forma mais distante, pois somente uma pessoa da família deveria participar da ocupação devido aos perigos enfrentados. Com relação à origem, a grande maioria veio dos municípios de Itapeva, Itaberá e Itararé (região sudoeste do estado de São Paulo), onde trabalhavam como bóias-frias, diaristas e/ou arrendatários e sonhavam em possuir um pedaço de terra e superar as dificuldades econômicas encontradas.

⁷ Os conflitos são necessários, em determinadas doses, pois podem levar às mudanças positivas no grupo, por exemplo, à medida que são superados podem fortalecer a coesão social do grupo. Por outro lado, os conflitos podem gerar situações negativas que podem acarretar em desestruturação dos laços criados e rompimento das relações estabelecidas (ETZIONI, 1980).

A ocupação da Fazenda aconteceu da seguinte forma, como relatado por um assentado:

Na área I a primeira invasão foi atropelada por jagunço e policiais. Na segunda eles resistiram, daí nessa época o governador do Estado de São Paulo era o Franco Montoro e a aquisição da terra não demorou porque o governo estava próximo de adquirir a terra. A pressão que o pessoal fez, o governo pressionou a justiça, ele ganhou a questão. Em 90 dias já recebia o lote inteiro com sete alqueires na área I e II, isso foi em 1984.

A primeira ocupação e conquista da terra influenciou a luta por outras porções de terra da mesma região, como relatado pelo mesmo assentado:

Nós ficamos influenciados, mas para nós foi diferente. Ficamos acampados quase 90 dias, aí um dia resolvemos ocupar, entramos na terra, só que também fomos infelizes. Paramos 30 dias e já veio o despejo, nós recuamos e ficamos na estrada. Isso durou onze meses, aí fomos fazendo isso, nós entrávamos e o dono da terra pedia a reintegração de posse.

Em 1985, ocorreram novas ocupações por cerca de 300 famílias, reivindicando do Estado a destinação dos lotes para assentamento. Após vários despejos judiciais, o grupo não se deu por vencido e permaneceu acampado às margens da Fazenda. Finalmente, quando a sentença foi favorável ao Estado, as famílias foram assentadas ainda de forma emergencial, originando o Projeto de Assentamento Pirituba área III. Desde 1984 foram criados cinco projetos de assentamentos na Fazenda Pirituba, que compõem uma área de 5.400 ha, e na qual estão assentadas 305 famílias. Um sexto projeto de assentamento, com 52 famílias, ainda tem caráter emergencial (ITESP, 1998 e PIMENTEL, 2000).

No início dos anos de 1990, o MST ofereceu um curso chamado de *Laboratório Organizacional* para o estímulo e criação da cooperativa de produção agropecuária. O curso durou 45 dias e, ao final, uma parte dos associados da área III optou por não participar da cooperativa e o patrimônio da associação foi dividido.

A principal forma de exploração do lote atualmente é coletiva em virtude da existência da cooperativa. Há o lote social, assim denominado pelos assentados, que é um terreno de 900 metros quadrados (15m x 60m), onde cada família tem sua casa, alguns animais

e pequenas plantas. As casas de alvenaria foram construídas em 1997, com recursos do governo do Estado de São Paulo, são todas vizinhas e formam o núcleo de moradia da área III, num total de 25 casas. Antes dessa construção, havia, no local, casas de madeira, e algumas ainda continuam erguidas e funcionam como depósito ou outro cômodo da casa de alvenaria. As casas foram construídas em regime de mutirão entre os assentados e muitos, posteriormente, reformaram e ampliaram as residências. Há água encanada desde 1997 e energia elétrica desde o início do assentamento. O lixo domiciliar, em parte, é queimado e, em parte, é coletado pelo serviço público, principalmente, as embalagens utilizadas para os defensivos e agrotóxicos da lavoura e do gado (GALLO, 2003).

Há um posto de saúde que funciona uma vez por semana e agentes de saúde que visitam as famílias. Existe ainda no assentamento um *coletivo de mulheres*, assim denominado pelo próprio grupo, que cultiva plantas medicinais e produz remédios fitoterápicos, conforme ensinamentos de uma enfermeira suíça.⁸ O coletivo produz pomadas, tinturas, xampus, sabonetes, chás de folhas desidratadas. Uma parte da produção é enviada para uma loja de reforma agrária localizada na cidade de São Paulo e, outra parte, fica no assentamento. O grupo também produz salgadinhos para lanchonete local. Em relação à alfabetização e à educação o assentamento tem uma escola de ensino fundamental, com 4 salas de aulas, de 1º. a 4º. séries, que atende todas as crianças que se encontram em idade para o início da educação formal.

Em relação à organização interna da produção da cooperativa há os seguintes setores: agricultura; pecuária e suinocultura; máquinas e implementos; apicultura; administração; construção; comércio (supermercado e lanchonete). A área produtiva agrícola é de 113 alqueires, a área de pecuária é de 40 alqueires e existe uma área de reserva, em torno de 60 alqueires. Em geral, todos os assentados adquirem mercadorias para consumo interno no mercadinho local, o MERCOPAVA. A lanchonete ou, como popularmente é mais conhecido, um *boteco*, é um ponto importante para encontros nos finais de tarde. Analisando as condições de vida dos assentados que não integram a cooperativa, verifica-se uma piora na qualidade de vida se comparado aos cooperados, conforme relato:

⁸ "A enfermeira ensinou a gente a plantar, cuidar das ervas e fazer os remédios naturais. Tem uma cartilha onde estão todas as informações para o aprendizado do grupo. Em setembro de 2002 havia 17 mulheres no grupo" (relato de cooperada).

Os que saíram antes estão tudo com uma mão na frente e outra atrás. Porque a primeira coisa que fizeram, quando saíram da associação em que cada um levou o que pertencia. A situação apertou, pegaram e venderam tudo. E aí só ficaram com a terra. Estão com dívidas, estão inadimplentes.

As diferenças, divergências e conflitos surgiram na história do grupo. Contudo, o sentimento de pertencer a um grupo parece fortalecer e unir mais as pessoas ajudando-as a superarem os obstáculos que encontram, seja na administração da cooperativa ou na própria convivência do grupo.

Para administrar a cooperativa o presidente relatou as habilidades que as pessoas deveriam desenvolver:

As pessoas têm, ao mesmo tempo, que administrar e ser criativo com alguma coisa, porque ele tem de trabalhar para melhorar alguma coisa (como o serviço a pecuária), tem de estar pensando e se preocupar com tudo. Agora já está na época de trocar a diretoria, é uma briga que vamos travar, porque é difícil. O que a gente quer para a cooperativa, é fortalecer o pessoal trabalhando coletivamente, existe o papel, mas temos que ser flexíveis, porque se fossemos radicais e trabalhássemos como o estatuto e o regimento, a resistência era em massa. Se a terra não está produzindo tem de achar outro meio, temos de procurar meio de trabalhar a realidade que estamos vivendo.

À medida que o grupo se consolidou na organização cooperativista, superou as crises financeiras e vem desenvolvendo-se de forma rápida. É possível afirmar que a estratégia organizacional adotada está bem adequada às finalidades do mesmo. As conseqüências são bastante claras: a sobrevivência e o desenvolvimento da cooperativa torna-a um modelo de organização para outros empreendimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

OPORTUNIDADES E DILEMAS ORGANIZACIONAIS DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

As condições de vida do grupo urbano melhoraram bastante, pois as relações de trabalho modificaram-se de uma situação informal, com as atividades de *bicos*, para uma situação legalizada através da organização cooperativista. As oportunidades que podem ser aproveitadas por ele são: a formação adquirida pelo grupo sobre cooperativismo; a busca da democracia participativa autêntica e

solidária; o melhoramento das relações interpessoais, apesar dos conflitos estarem sempre presentes; a busca de clientes no mercado; as experiências com a participação em licitações públicas; as tomadas de decisões independentes da equipe da INCOOP, entre outras. Todas essas oportunidades foram adquiridas ao longo do processo de incubação.

Por outro lado, as pessoas que estão trabalhando sob a organização cooperativista ainda não superaram o grande dilema da cultura de subordinação que a sociedade capitalista historicamente incute nos seus integrantes. Um dos grandes desafios é superar a barreira de deixar para o outro resolver os problemas que surgem para que o próprio grupo, enquanto grupo, tome as suas decisões. Muitas falas das cooperadas demonstram isso na medida em que as mesmas esperam o surgimento de *chefes* para organizarem o trabalho, tomarem as decisões e para que a maioria cumpra obedientemente suas funções.

À medida que o grupo se consolida e decide trabalhar em prol de um objetivo comum, que é gerar renda e criar postos de trabalho para os seus integrantes, ocorre um salto significativo nas relações de trabalho no sentido imediato de poderem se sentir valorizados e pertencentes novamente à classe trabalhadora.

Os dilemas organizacionais dos casos urbano e rural representam um desafio porque estão voltados para uma realidade de extrema competitividade. Precisam superar as limitações culturais, organizacionais e tecnológicas; desenvolver metodologias de capacitação gerencial para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras; criar economias de escala através de rede de pequenos produtores e de apoio à cadeia produtiva; e renovar contratos, principalmente se forem com órgãos públicos (BERTUCCI, 1996; SINGER, 2002).

Diferentemente do caso urbano que não está consolidado, o caso rural tem oportunidades que vão desde a identidade construída com o MST até a organização do trabalho implantada e consolidada pelos grupos. Um fator essencial para analisar o grupo rural é a formação da sua identidade. Nas palavras de Caldart (2001), é preciso tratar os produtores rurais ligados ao MST com nome próprio de *Sem Terra*, revelando uma herança e uma memória histórica de contestação e luta social. O significado de ser *Sem Terra* carrega valores e crenças que podem auxiliar a formação de grupos coletivos de trabalho. Situação esta muito diferente do grupo urbano que, para adquirir valores e crenças organizacionais, precisa de anos de convivência para a formação de uma identidade e cultura coletivas e, mesmo assim, corre-se o risco

de não acontecer. Os *Sem Terra* criam esses valores quando se unem para lutar pela terra.

A partir da existência do grupo em forma coletiva surgem várias oportunidades, entre elas: os ganhos de escala a partir da facilidade de negociação com os fornecedores e compradores de seus produtos, pois individualmente não se consegue negociar prazos de pagamentos e recebimentos em relação à safra; planejar a produção; comprar adubo e inseticida negociando para pagar com a venda da safra. Há também preocupação com a adubação e o uso de produtos tóxicos à saúde, possibilitando o uso de adubo verde, representando um diferencial à produção agrícola de grande parte do país.

Exige-se cada vez mais dos cooperados a aquisição de habilidades e conhecimentos administrativos como meios fundamentais para que o empreendimento possa superar as dificuldades e poder aproveitar as oportunidades que surgirem. Esse também é um dilema a ser resolvido, ou seja, o trabalho de administração da cooperativa requer certas habilidades em que grande parte dos produtores rurais não as possui.

Outra oportunidade, que existe no assentamento, podendo ser vista como um desafio, é a proposta do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA), baseada na apropriação dos instrumentos de trabalho pelos próprios trabalhadores assentados e o estabelecimento de mercados populares. Além disso, o SCA tem por objetivo desenvolver a autonomia de organização nos aspectos econômicos, políticos, sociais e educacionais.

Outros dilemas que podem ser comuns aos dois casos analisados referem-se à organização do trabalho, da produção e da tecnologia utilizadas nas cooperativas, como elencar as diversas tarefas e pessoas para executá-las. Prepará-las para o trabalho, usar técnicas de organização do trabalho, como os rodízios de pessoas, podendo gerar aumento das qualificações profissionais para os seus integrantes. E, acima de tudo, criar, somado a isso, uma cultura organizacional coletiva de trabalho, de integração e respeito aos valores cooperativistas, a autogestão, a democracia e a solidariedade, superando a cultura individualista.

Portanto, é preciso superar as dificuldades que os cooperados podem apresentar ao participarem das Assembléias, pois são pessoas humildes com resistências para discutir e opinar a respeito dos assuntos discutidos, esperando que as decisões sejam tomadas pela

diretoria. É preciso criar a autonomia, romper a barreira com a cultura de subordinação e participarem ativamente do processo de organização e tomada de decisão dos empreendimentos para construir, juntos, uma possibilidade de emancipação social.

Uma crítica que os empreendimentos econômicos solidários tem sofrido é de que sem o desenvolvimento de uma cultura organizacional coletiva criada ao longo dos anos de sua história e da superação de obstáculos, pautada nos valores de solidariedade e de autogestão, o empreendimento pode transformar-se em uma empresa capitalista tradicional à medida que cresce e se desenvolve ou, por outro lado, pode fechar e encerrar suas atividades.

Desse modo, o maior desafio é superar as barreiras culturais de subordinação que o sistema econômico e político hegemônico criam e internalizam nas pessoas. Essa é uma das funções mais nobres que a Economia Solidária se propõe encarar e encontrar meios para modificá-lo, contribuindo para o processo de emancipação social de parte dos trabalhadores excluídos. Essa também é uma das missões dos diversos núcleos, incubadoras, ONGs, entre outros que buscam estimular alternativas de (re)inserção econômica e social para grupos excluídos. Por fim, fica em aberto a esperança da construção de um mundo melhor, mais justo e solidário.

GALLO, A. R. Solidary economic enterprises: organizational alternatives of social and economic (re)insert. *Revista ORG & DEMO* (Marília), v.5, n.2, p. 149-166, 2004.

ABSTRACT: this paper must analyze and understand the alternative organizational arrangements that exist inside of the capitalist system. Those Enterprise, in their more common form, happen through the popular cooperatives. A particularity of this work is that one case is urban and accompanied by an Incubator of Cooperatives linked to the Federal University of São Carlos, which are located in that same city; and one case is rural, located in the Southwest area of the state of São Paulo and they link to the Landless Rural Workers Movement. The main objectives of the theory were: to analyze the life conditions and the work relationships in those enterprises; to understand the opportunities and limits that they face; and to understand them as an alternative of social (re)insert and of non -precariousness of the work. The main results reveal that there is, through the urban and rural cooperatives, a real opportunity of economic and social (re)insert of the studied groups. However, there is a challenge to be faced in the sense of surpassing an organizational culture of little participation and building a culture of solidary cooperation.

KEYWORDS: solidary economy; cooperativism; social emancipation.

REFERÊNCIAS

- BALTAR, P. E. A.; DEDECCA, C. S.; HENRIQUE, W. Mercado de trabalho e exclusão social no Brasil. In: OLIVEIRA, C. E. B. ; MATTOSO, J. E. L. (org.) *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?* São Paulo: Scritta, 1996.
- BERTUCCI, A. Limites e possibilidades de organização dos excluídos. In: GAIGER, L. I. (org.) *Formas de combate e resistência à pobreza*. São Leopoldo: Unisinos, 1996.
- CALDART, R.S. O MST e a formação dos Sem Terra: o movimento social como princípio educativo. *Estudos Avançados USP*. São Paulo, v. 15, n. 43, p. 207-224, set/dez., 2001.
- COLE, G. D. H. *A century of cooperation*. Manchester: Cooperative Union, 1944.
- DAKUZAKU, R. Y. Cidadania e Terapia Ocupacional: trabalhando com as cooperativas populares. In: I JORNADA DE TERAPIA OCUPACIONAL. *Cadernos de Resumos*. Bauru: Universidade do Sagrado Coração, p. 22-24, 2000.
- EDEN, C. Cognitive mapping. *EJOR* 36. Londres, p. 1-13, 1988.
- EID, F.; GALLO, A. R. Metodologia de incubação e desafios para o cooperativismo popular: uma análise sobre o trabalho da Incubadora de Cooperativas Populares da UFSCar. *IV SEMPE – Seminários de Metodologia para Projetos de Extensão*. São Carlos, agosto de 2001.
- ESCOREL, S. *Vidas ao léu: trajetórias de exclusão social*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1999.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- GAIGER, L. I. Significados e tendências da Economia Solidária. In: *Sindicalismo e Economia Solidária*. Central Única dos trabalhadores – CUT, p. 29-42, 1999.
- GALLO, A. R. *Empreendimentos econômicos solidários: alternativas organizacionais de (re) inserção social e econômica*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- INSTITUTO DE TERRAS DO ESTADO DE SÃO PAULO “JOSÉ GOMES DA SILVA”. *Mediação no Campo: Estratégias de Ação em Situações de Conflito Fundiário*. *Caderno Itesp*. São Paulo, n. 6., dez., 1998.
- LAUTIER, B. *L'économie informelle dans le tiers monde*. Paris: Éditions La Découverte, 1994.
- PIMENTEL A. E. B. *As cooperativas de reforma agrária como solução para a geração de trabalho e renda: os casos da COCAMP e COPAVA*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

- QUIJANO, A. *La economía popular y sus caminos em America Latina*. [s.l.] Mosca Azul Editores, 1998.
- ROSANVALLON, P. *A crise do Estado-providência*. Goiânia: Ed. da UFG; Brasília: Ed. da UNB, 1997.
- SANTOS, B. S. *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. São Paulo: Cortez, 2000.
- SANTOS, B. S. *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SEADE/DIEESE – FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região Metropolitana de São Paulo. *Indicadores Seleccionados*, maio de 2000. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>. Acesso em: jun/2002.
- SINGER, P. *Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas*. 3ed. São Paulo: Contexto, 1999.
- SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S.(Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 81-129
- VALÊNCIO, N. F. I. S., et al. Incubadora de cooperativas populares: uma experiência universitária em prol da transformação social. In. THIOLENT, M.; ARAÚJO FILHO, T. de; Soares, R. L. S. (orgs.). *Metodologia e experiências em projetos de extensão*. Niterói: EdUFF, 2000. p. 297-305.