

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO,  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL

Rebeca Campani Donazar

**REPENSANDO AS TRAMAS DA SUSTENTABILIDADE  
DE UMA COOPERATIVA DE CONFECÇÃO DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2008

Rebeca Campani Donazar

**REPENSANDO AS TRAMAS DA SUSTENTABILIDADE  
DE UMA COOPERATIVA DE CONFECÇÃO DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Social.

Orientadora: Prof. Dra. Rosinha Machado Carrion

Porto Alegre  
2008

*As fábricas cooperativas de trabalhadores, no interior do regime capitalista, são a primeira ruptura da velha forma, embora naturalmente, em sua organização efetiva, por toda parte reproduzam e tenham de reproduzir todos os defeitos do sistema capitalista. Mas dentro delas suprimiu-se a oposição entre capital e trabalho, embora ainda na forma apenas em que são os trabalhadores como associação os capitalistas deles mesmos, isto é, aplicam os meios de produção para explorar o próprio trabalho.*  
(MARX, 1987 apud HADDAD, 2003, p.35)

*O modo solidário de produção e distribuição parece à primeira vista um híbrido entre o capitalismo e a pequena produção de mercadorias. Mas, na realidade, ele constitui uma síntese que supera ambos.*  
(SINGER, 2000, p.13)

## RESUMO

O presente trabalho reúne o aprendizado teórico obtido ao longo do curso de especialização em Gestão Social às experiências práticas vivenciadas através da Residência Solidária. Nele, procurou-se refletir sobre as especificidades da gestão de empreendimentos econômicos solidários e a importância do surgimento de políticas públicas específicas para esse setor. Seu objetivo geral foi estimular com que as associadas de uma cooperativa de confecção de Porto Alegre analisassem o processo de trabalho de sua cooperativa, com o intuito de iniciar um processo de planejamento estratégico voltado à sustentabilidade de sua organização. Por fim, associou-se a reflexão sociológica à análise administrativa da cooperativa estudada, o que possibilitou uma compreensão multidisciplinar dos fatores que originam tais problemas de gestão.

Palavras-chave: Economia Solidária. Gestão Participativa. Sustentabilidade. Processo de Trabalho.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma Inicial.....	16
Quadro 2 - Cronograma Final.....	17
Quadro 3 – Quadro de Metas.....	18
Quadro 4 – Orçamento.....	20
Quadro 5 - Fluxograma do processo de trabalho da cooperativa estudada.....	33
Quadro 6 – Roteiro de entrevista.....	48
Quadro 7 - Questionário de Diagnóstico Rápido de Sustentabilidade adaptado à cooperativa estudada.....	50

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fotografias do setor de serigrafia.....	55
Figura 2 – Fotografias do setor de corte.....	56
Figura 3 – Fotografias do setor de costura – térreo.....	57
Figura 4 – Fotografias do setor de costura – mezanino.....	58
Figura 5 - Fotografias dos três setores.....	59

## SUMÁRIO

<b>1 O PROJETO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Contexto .....	8
1.2 Público Alvo .....	9
1.3 Problemática .....	11
1.4 Justificativa .....	12
1.5 Objetivos .....	12
1.5.1 Objetivo Geral .....	12
1.5.2 Objetivos Específicos .....	12
1.6 Metodologia .....	13
1.7 Cronogramas e Metas .....	16
1.7.1 Considerações sobre o cronograma e sobre o quadro de metas.....	19
1.8 Orçamento .....	20
<b>2 A RESIDÊNCIA SOLIDÁRIA</b> .....	<b>21</b>
<b>3 DIAGNÓSTICO SOBRE A SUSTENTABILIDADE DA COOPERATIVA ESTUDADA</b> .....	<b>28</b>
3.1 O processo de trabalho na cooperativa estudada .....	28
3.2 O processo capitalista e o processo solidário de trabalho .....	31
3.3 Análise do fluxograma sobre o processo de trabalho .....	34
3.4 As configurações espaciais como expressão de relações de poder.....	34
3.5 A reprodução de antigas subordinações.....	35
3.6 Participação social e o sentimento de autonomia e pertencimento .....	38
3.7 A dimensão financeira da sustentabilidade da organização .....	40
3.8 O Diagnóstico Rápido de Sustentabilidade – DRS .....	41
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>
<b>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>48</b>
<b>ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO RÁPIDO DA SUSTENTABILIDADE</b> .....	<b>50</b>
<b>ANEXO C - FOTOGRAFIAS</b> .....	<b>55</b>

## 1 O PROJETO

### 1.1 Contexto

O cooperativismo, ao longo da década de oitenta, no Brasil, adquiriu representatividade e foi reconhecido como uma importante forma de organização da produção. Já a Economia Solidária passou a vivenciar seu processo de estruturação somente ao início do século XXI, com a ampliação das políticas públicas para o setor (FRANÇA FILHO, 2006). Com o amparo governamental, muitos empreendimentos econômicos solidários alcançaram sua estabilidade financeira, estabilidade que hoje permite com que sejam pensados mecanismos de construção de um desenvolvimento integral e de sua sustentabilidade.

As políticas públicas de Economia Solidária, em âmbito federal, foram criadas no atual governo, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) no ano de 2003. Anteriormente existiam somente incentivos pontuais, com alcance restrito, promovidos por governos municipais e estaduais.

A atual política nacional de fomento à Economia Solidária auxiliou na superação de duas principais fragilidades existentes nesse setor: a falta de qualificação profissional e a escassa disponibilização de crédito para a conformação do capital de giro. Para isso, foram criados o Plano Setorial de Qualificação (PLANSEQ), em 2004 e o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) em 2005.

Assim, uma ampla rede de apoio aos empreendimentos econômicos solidários foi desenvolvida no país, que é composta basicamente por duas esferas de atuação: a instância governamental, composta pelas redes de gestores públicos de fomento à Economia solidária e o Programa Nacional de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (PRONINC), e a não-governamental, da qual fazem parte os Fóruns, as Redes de Economia Solidária e as Entidades de Apoio e Fomento. Dentre as Entidades de Apoio e Fomento estão a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), a Fundação Unitrabalho, a Cáritas e o Movimento



dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST) (FRANÇA FILHO, 2006).

## 1.2 Público Alvo

O público alvo desse projeto de Residência Solidária é uma cooperativa de confecção composta por vinte e seis cooperativadas, cooperativa a qual esteve sempre a frente na busca de políticas públicas e projetos voltados ao fortalecimento da Economia Solidária. Os incentivos obtidos pela instituição, associados à confiança das cooperativadas em seu trabalho constituíram as bases para a conquista de seu espaço no mercado. Sua inserção em diversas instâncias de participação da sociedade civil tornou-a referência no campo da Economia Solidária, como exemplo de associação politicamente organizada. Seu engajamento político propiciou-lhe não somente o financiamento de projetos, mas também a conformação de uma estratégia de divulgação da cooperativa e de conquista de clientes.

A participação política dessas associadas gerou benefícios à cooperativa e à comunidade em que está inserida. O grupo de mulheres sócio-fundadoras foi pioneiro no bairro por criar um empreendimento econômico solidário e por associar seus interesses aos de sua comunidade, através da organização de demandas no Orçamento Participativo (OP) da cidade de Porto Alegre<sup>1</sup>. Como resultado de seu envolvimento nas assembleias do OP, no ano de 1999, na temática de desenvolvimento econômico, sua comunidade conquistou a primeira incubadora popular de economia solidária da região, na qual a cooperativa permaneceu até a construção de sua sede própria, no ano de 2005.

O crescimento apresentado por essa cooperativa nos últimos cinco anos reflete o contexto nacional de ampliação de políticas públicas direcionadas à Economia Solidária. Antes do surgimento das políticas públicas específicas para o setor, existiam poucos incentivos que auxiliassem os empreendimentos econômicos solidários no enfrentamento de suas dificuldades financeiras e gerenciais. As dificuldades financeiras da cooperativa estudada, por exemplo, impossibilitavam-na de investir em máquinas, em matérias-primas, e no aluguel ou construção de sua

---

<sup>1</sup> O Orçamento Participativo é uma instância de participação popular em que a comunidade elege quais serão os gastos públicos prioritários em sua região, no Orçamento Municipal do ano seguinte.

nova sede. Fato, esse, que prolongou seu período de permanência na Incubadora de Economia Solidária da prefeitura de Porto Alegre. Os problemas gerenciais ocorriam devido ao desconhecimento de metodologias de gestão de um empreendimento econômico. Porém, com o suporte dos projetos governamentais e de organizações não-governamentais, essas fragilidades começaram a ser superadas.

Foram inúmeros os incentivos que a cooperativa reivindicou e recebeu. O primeiro foi o apoio da igreja local, com o empréstimo de um espaço para que fossem iniciadas as atividades da cooperativa. Durante três anos esse espaço foi utilizado para o corte das peças e para o trabalho de serigrafia. O apoio financeiro da Cáritas também foi fundamental. Projetos do Governo Federal, da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) da Central Única dos Trabalhadores e da Unisol possibilitaram o desenvolvimento de cursos de formação e a aquisição de máquinas. A participação no Fórum Social Mundial foi um elemento importante na construção de sua imagem institucional, porque gerou visibilidade e credibilidade à organização, com a confecção de sacolas para o evento. O envolvimento nos Fóruns de Economia Solidária possibilita até hoje, com que a cooperativa se relacione com outros empreendimentos solidários, através das reuniões e feiras de Economia Solidária promovidas em diversas regiões do Estado. E, completando um ciclo de crescimento, no ano de 2005 a cooperativa constrói sua sede própria, com o apoio de uma ONG espanhola ligada ao movimento sindical.

É importante referir, ainda, que a cooperativa está à frente da constituição de uma cadeia produtiva solidária, que envolve somente empreendimentos econômicos solidários, de diferentes regiões do país. Cadeia a qual é iniciada com a plantação e colheita do algodão de forma orgânica, sem a utilização de agrotóxicos, passando pela tecelagem do tecido, até a confecção de roupas, sacolas, bolsas, dentre outros artigos exclusivos. Há cerca de três meses, essa rede de cooperativas foi registrada como uma nova figura jurídica, uma nova cooperativa. Da direção dessa nova cooperativa participam formalmente duas associadas da cooperativa estudada, mas na confecção das peças todas contribuem. A confecção das peças dessa marca solidária representa somente cerca de 5% da produção mensal da cooperativa, mas o reconhecimento simbólico gerado após a criação dessa cadeia produtiva solidária é algo imensurável e fez com que a instituição se tornasse referência nacional e internacionalmente no campo da Economia Solidária.

### 1.3 Problemática

A economia solidária atingiu, hoje, representativo patamar de desenvolvimento econômico, tendo como referencial central o estabelecimento de relações de trabalho igualitárias. O cooperativismo solidário demonstrou-se uma alternativa consistente diante do aumento do desemprego e da precarização das relações laborais. Consolidou-se como alternativa econômica às formas tradicionais de acumulação capitalista, porém, seu crescimento não foi acompanhado pelo desenvolvimento de metodologias administrativas específicas para o setor, voltadas ao desenvolvimento sustentável desse formato de organização.

A cooperativa estudada é uma instituição localizada na Zona Norte da cidade de Porto Alegre, em uma comunidade de baixa renda. Foi criada em 1996, como forma de geração de trabalho e renda a trinta e cinco mulheres residentes na comunidade em que está situada, as quais estavam afastadas do mercado de trabalho. Em seus doze anos de existência, experimentou o crescimento e o sucesso de sua marca no mercado, e estabeleceu-se como um sólido empreendimento econômico. No entanto, esse crescimento não esteve associado ao planejamento contínuo de seu desenvolvimento institucional. A falta de um planejamento estratégico voltado ao desenvolvimento das dimensões que compõem sua sustentabilidade<sup>2</sup>, associada ao crescimento econômico sem o acompanhamento de alguma metodologia gerencial, impulsionou o surgimento de problemas em seu processo de trabalho.

Diante disso, a problemática desse projeto foi definida em torno da construção de mecanismos que estimulassem às cooperativadas a analisar os atuais problemas de gestão de sua organização e a planejar quais seriam as melhores formas de organização do processo de trabalho da cooperativa. Para isso, foi necessária a observação, em conjunto com as cooperativadas, da organização do processo de

---

<sup>2</sup> Conforme Armani (2007), a sustentabilidade de uma organização social é alcançada quando é atingido o desenvolvimento pleno das dimensões sociopolítica, técnico-gerencial e financeira dessa organização.

trabalho da cooperativa, com vistas à construção de seu planejamento estratégico. Assim, foi composto um projeto estruturado por duas principais etapas: o mapeamento do processo de trabalho da cooperativa e a preparação para a construção coletiva de seu planejamento estratégico.

#### 1.4 Justificativa

A relevância desse projeto de Residência Solidária se dá em duas dimensões: uma prática e outra acadêmica. No campo prático, a importância do tema está na possibilidade de auxiliar com que empreendimentos econômicos solidários observem os problemas presentes em seu processo de trabalho e criem metodologias de gestão específicas para a Economia solidária, voltadas ao planejamento da sustentabilidade dessas organizações. No campo acadêmico, o tema destaca-se por explicitar um objeto de estudo pouco trabalhado até então, a gestão de empreendimentos econômicos solidários voltada à sustentabilidade. Gestão diferenciada por buscar a sustentabilidade desses empreendimentos procurando superar os elementos do processo capitalista de trabalho, que ainda permanecem na Economia Solidária.

#### 1.5 Objetivos

##### 1.5.1 Objetivo Geral

Estimular com que as cooperativadas analisem o processo de trabalho de sua cooperativa e avaliem os problemas nele existentes, com o intuito de iniciar um processo de planejamento estratégico voltado à sustentabilidade da organização.

##### 1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear, de forma participativa, o processo de trabalho da cooperativa;
- b) Contribuir com a percepção coletiva dos problemas existentes no processo de

- trabalho da organização;
- c) Iniciar um processo coletivo de planejamento estratégico voltado à sustentabilidade da instituição.

## 1.6 Metodologia

Esse projeto de Residência Solidária foi definido para ser realizado em duas etapas: a primeira, de mapeamento do processo de trabalho, com o objetivo estimular com que as cooperativadas analisassem os problemas nele existente; e, a segunda, de construção coletiva de um planejamento estratégico voltado ao desenvolvimento sustentável da instituição. Devido à gravidade dos problemas encontrados no processo de trabalho da cooperativa e à falta de percepção e auto-responsabilização perante a gestão desses, foi necessário priorizar as atividades que estimulassem a reflexão coletiva sobre o processo de trabalho da organização. Com isso, o projeto centrou-se no mapeamento coletivo do processo de trabalho, com o intuito de estimular com que as associadas compreendessem a importância da gestão de sua organização.

Com o intuito de perceber os fatores objetivos e subjetivos que compõem a situação organizativa da cooperativa, foi utilizado o método de observação participante. Associado à observação participante foi aplicado o método de Diagnóstico Rápido de Sustentabilidade – DRS (ARMANI, 2007), junto às técnicas de entrevista semi-estruturada, não-estruturada, e oficinas de fotografia.

O método de observação participante foi escolhido por contribuir com a análise do conjunto de elementos – culturais, econômicos, sociais, políticos - que compõem o todo, o qual é objeto de análise. A observação participante foi utilizada por priorizar as informações que emergem no cotidiano e os detalhes presentes nos momentos informais, que escapam aos diálogos estruturados e discursos oficiais.

O Diagnóstico Rápido de Sustentabilidade foi aplicado com o objetivo proposto por Armani (2007), como forma de estimular o “auto-diagnóstico rápido da sustentabilidade de uma organização social” (ARMANI, 2007, pág.02). A escolha desta metodologia se deu por abarcar de forma prática e sistemática os principais

aspectos que compõem a sustentabilidade de uma organização social: as dimensões sociopolítica, técnico-gerencial e financeira. (ARMANI, 2007)

A técnica de entrevista semi-estruturada procurou estimular com que as cooperativadas falassem sobre o processo de trabalho da cooperativa de forma detalhada. O roteiro de entrevista foi estruturado por questões que levassem as cooperativadas a pensar sobre os diferentes aspectos que compõem a sustentabilidade de uma organização social.

Foram planejadas entrevistas a seis cooperativados(as), os(as) quais demonstraram maior interesse e preocupação em relação à gestão da cooperativa, e, que em sua maioria, já fizeram parte de órgãos diretivos da instituição. Dentre esses(as), compuseram-se: duas cooperativadas que trabalham no setor de costura – uma sócio-fundadora, que trabalha na sede da cooperativa e outra, que possui oito anos de organização e divide seu trabalho entre a sede da cooperativa e sua casa; três que trabalham no setor de corte, duas sócio-fundadoras, e outra, com cerca de dois anos e meio de associação, a qual vem destacando-se por seu comprometimento com a gestão da cooperativa; e, também, um cooperativado, o único homem associado à cooperativa, o qual faz parte da cooperativa há cerca de um ano e meio e é o trabalhador mais antigo do setor de serigrafia. O número de entrevistas não foi definido previamente, as entrevistas foram sendo realizadas até o momento em foi alcançado o detalhamento suficiente sobre o funcionamento de cada setor.

Quatro dessas entrevistas foram semi-estruturadas, guiadas por um roteiro de entrevista construído pela pesquisadora, voltado ao estímulo da reflexão sobre os elementos que compõem a sustentabilidade de sua cooperativa. As outras duas entrevistas foram orientadas conforme o questionário de Diagnóstico Rápido de Sustentabilidade (ARMANI, 2007)

As entrevistas não-estruturadas ocorreram ao longo de todo trabalho de campo, em momentos informais, tais como o do cafezinho, do cigarro, o da limpeza da cooperativa, entre outros, em que não haviam perguntas direcionando a conversa, tampouco havia gravação.

As fotografias foram realizadas pelos(as) cooperativados(as), com o objetivo de retratar o processo de trabalho de seu setor, evidenciando os aspectos que compreendessem corretos e os que avaliassem problemáticos, que precisariam ser

corrigidos. Foi proposto aos(às) cooperativados(as) que, antes de começar a fotografar seu setor, fosse realizada uma pequena reunião com todos(as) associados(as) do setor, onde seria refletido sobre quais seriam os elementos importantes de serem retratados.

A linguagem utilizada nesse trabalho fará referência ao conjunto de cooperativados(as) sempre no feminino, apesar de existir um homem associado à cooperativa. De acordo com as regras da Língua Portuguesa, quando do grupo citado faz parte um homem, o correto seria referir-se a esse grupo no masculino. No entanto, por se tratar do estudo de uma cooperativa predominantemente de mulheres, instituição a qual tem uma identidade feminina e foi criada por mulheres caracteristicamente transgressoras das “dominações masculinas” (BOURDIEU, 2005), compreendi necessária tal transgressão da linguagem formal.

Por fim, é importante explicar que não será citado nesse relatório de Residência Solidária o nome da cooperativa e das cooperativadas que participaram do projeto, como forma de preservar a imagem da instituição e não expor a opinião de cada cooperativada, que me foi confiada sob este sigilo. Isto, porque, nele constam informações confidenciais sobre a cooperativa e reflexões sobre fragilidades inerentes a seu processo de trabalho.

## 1.7 Cronogramas e Metas

Quadro 1 - Cronograma Inicial

Objetivos Específicos	Atividades	MÊS									
		Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	
Mapear, de forma participativa, o processo de trabalho da cooperativa;	Observação-participante	X	X	X	X	X	X	X			
	Entrevistas semi-estruturadas		X	X	X						
	Fluxograma do processo de trabalho					X					
	Organograma das relações de poder					X					
Contribuir com a percepção coletiva dos problemas existentes no processo de trabalho da organização;	Diagnóstico Rápido da Sustentabilidade					X					
	Fotografias					X					
	Reuniões					X	X	X	X	X	
Iniciar um processo coletivo de planejamento estratégico voltado à sustentabilidade da instituição.	Oficina ZOPP						X				
	Constituição Comitê Gestor						X				
	Elaboração do Planejamento Estratégico						X	X			
Revisão Bibliográfica								X			
Redação do Relatório Final							X	X	X		



Quadro 2 - Cronograma Final

Objetivos Específicos	Atividades	MÊS									
		Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	
Mapear, de forma participativa, o processo de trabalho da cooperativa;	Observação-participante	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Entrevistas semi-estruturadas						X	X	X	X	
	Fluxograma do processo de trabalho								X		
Contribuir com a percepção coletiva dos problemas existentes no processo de trabalho da organização;	Diagnóstico Rápido da Sustentabilidade								X	X	
	Fotografias							X	X	X	
	Reuniões	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Iniciar um processo coletivo de planejamento estratégico voltado à sustentabilidade da instituição.	Oficina ZOPP	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	
	Constituição Comitê Gestor	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	
	Elaboração do Planejamento Estratégico	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	
Revisão Bibliográfica							X	X	X		
Redação do Relatório Final							X	X	X		

**Quadro 3 - Quadro de Metas**  
(quadro construído conforme o cronograma inicial)

Objetivos Específicos	Atividades	Recursos	Metas	Indicadores
Mapear, de forma participativa, o processo de trabalho da cooperativa;	Realizar observação-participante	Tempo para observar	Observação finalizada no mês de abril	Diário de campo e relatório final concluído
	Entrevistar cooperativadas	Gravador, tempo (da socióloga e das cooperativadas) e computador para transcrevê-las e analisá-las	Entrevistas realizadas e transcritas até o mês de janeiro	Entrevistas transcritas
	Construir um Fluxograma sobre o processo de trabalho da cooperativa	Computador	Fluxograma concluído até o mês de fevereiro	Fluxograma concluído
Contribuir com a percepção coletiva dos problemas existentes no processo de trabalho da organização;	Aplicar o Diagnóstico Rápido da Sustentabilidade - DRS	Folhas de ofício	DRS realizado no mês de fevereiro	DRS realizado
	Organizar oficinas de fotografia	Câmera fotográfica e impressão de fotos	Oficinas concluídas até o mês de fevereiro	Fotografias apresentadas
	Reunir as cooperativadas	Sala ampla	Reuniões realizadas até o mês de junho	Relatórios sobre o conteúdo das reuniões
Iniciar um processo coletivo de planejamento estratégico voltado à sustentabilidade da instituição.	Montar oficina de planejamento estratégico através do método ZOPP	Contratação de especialista no método	Oficina realizada no mês de março	Relatório da oficina ZOPP
	Constituir um comitê gestor	Nenhum recurso material necessário	Comitê constituído no mês de março	Ata que registre o nome de seus integrantes
	Auxiliar as cooperativadas na elaboração do planejamento estratégico para a cooperativa	Tempo, canetas e cartolinas.	Planejamento estratégico finalizado no mês de maio	Relatório do Planejamento Estratégico

### 1.7.1 Considerações sobre o cronograma e sobre o quadro de metas

A análise comparativa entre o cronograma inicial e sua versão final indica elementos importantes sobre o percurso traçado por esse projeto de Residência Solidária. Os meses marcados em vermelho indicam modificações que se mostraram necessárias. As modificações, de forma geral, ocorrem em torno da impossibilidade de ser realizada a segunda etapa do projeto, onde seria realizado o planejamento estratégico das atividades da instituição.

A primeira alteração no cronograma do projeto foi a antecipação da data de início das reuniões com o coletivo de cooperativadas. Inicialmente, as reuniões começariam somente no mês de fevereiro, na metade do projeto, após o término da realização das entrevistas semi-estruturadas. No entanto, após os primeiros contatos com o grupo de cooperativadas, percebi que ao ouvir as opiniões do coletivo teria uma boa forma de avaliação e monitoramento dos resultados do projeto. Havia pensado em realizar as reuniões quando a observação-participante já estivesse mais avançada, porque pensei que seria possível agendar um turno somente para esse debate, em que a produção seria interrompida para a conformação de uma espécie de grupo focal. Porém, como logo no início constatei que o coletivo não estava disposto a parar a produção de forma alguma (faziam-no inclusive a contragosto, para que fosse realizado um curso de formação), decidi, assim, fazer reuniões informais, aproveitando os intervalos de descanso.

Em virtude do grande volume e do ritmo intenso de trabalho minha inserção na cooperativa foi lenta e gradual. Como o projeto lidava com a proposta de analisar e transformar problemas até então velados, pouco transparecidos aos que conhecem de fora a instituição, o laço social com o grupo teria de ser muito bem tecido. Com isso, optei por dedicar o tempo que fosse necessário à construção desse laço de confiança. Assim, após cinco meses de observação-participante e de reuniões informais, pareceu oportuno o começo das entrevistas e um mês depois o início das oficinas de fotografia.

Ao final, a extensão do período de observação-participante impulsionou o atraso de todas as demais etapas do projeto, o que não considero um problema, sim um indicativo do cuidado com que foi realizado, conforme o tempo de maturação do grupo envolvido em relação à problemática em questão.

## 1.8 Orçamento

Quadro 4 – Orçamento

Recursos		Valor Estimado	Valor Realizado
<b>FÍSICOS</b>	1 câmera digital	R\$550,00	Não houve custo - o equipamento foi oferecido pela gestora social
	Transporte (ônibus)	R\$120,00	Custo arcado pela gestora social
	1 computador	R\$3000,00	Contrapartida da cooperativa
	Aluguel de telão e datashow	R\$150,00	Etapa do projeto não realizada
	Impressão de fotos digitais	R\$60,00	Custo arcado pela gestora social
<b>HUMANOS</b>	Trabalho da gestora social (15 encontros, de 3 horas cada)	R\$2250,00	Valor cedido pela gestora social
	Trabalho do Profissional especializado no método ZOPP - 3 encontros (4 horas cada)	R\$600,00	Etapa do projeto não realizada
<b>TOTAL</b>		R\$6730,00	_____

## 2 A RESIDÊNCIA SOLIDÁRIA

As primeiras reuniões na cooperativa ocorreram junto à principal liderança da organização, sua presidente. Nessas reuniões, muitas idéias sobre temas a serem realizados como projeto de Residência Solidária surgiram. Nos dois primeiros encontros, foram citadas diversas necessidades: a busca de um fixador para o tingimento natural em tecidos de algodão orgânico, a construção de um vídeo institucional, a falta de conhecimentos de informática por parte das cooperativadas, a necessidade de criação de um curso de fotolito, a inexistência de um laboratório de informática no bairro, entre outras. Talvez, em virtude de uma experiência que relatei à presidente, em que participei da criação de uma oficina de vídeo em uma comunidade de baixa renda, esse projeto tenha adquirido maior importância naquele momento. Após as duas primeiras reuniões realizadas junto a presidente da cooperativa, a oficina de vídeo seguiu como prioridade. Assim, sob esse prisma, um primeiro planejamento foi definido.

No entanto, no encontro seguinte, já com os primeiros esboços de uma oficina de vídeo, a presidente relatou-me um problema existente no curso de formação que estava acontecendo na cooperativa – curso organizado pela instituição e financiado pelo Governo Federal, através do Plano Setorial de Qualificação (PLANSEQ). Nesse encontro a presidente comentou sobre problemas como falta de empatia e prepotência por parte de uma dasicineiras que tinha sido contratada para o curso, situação a qual estava constringendo e humilhando as cooperativadas. Ao mesmo tempo, ao conversar separadamente com algumas associadas percebi um pouco de insatisfação e falta de interesse em relação às aulas que estavam ocorrendo na cooperativa, em que a participação era obrigatória. Comentavam que lhes causava incômodo o fato de ter que parar a produção para participar das aulas, sabendo que haviam diversos pedidos atrasados. O curso não chegou a ser finalizado, foi interrompido no final do ano passado devido ao excesso de trabalho e ainda não foi retomado.

Os relatos obtidos nas conversas com algumas cooperativadas alertaram-me para que o tema do projeto fosse revisto. Assim, a partir de relatos da presidente sobre os problemas existentes no curso de formação, associados aos elementos apresentados por algumas cooperativadas, construí uma proposta de reestruturação

do curso de formação. Porém, antes mesmo de finalizar tal proposta tive a oportunidade de reunir-me com a maioria das cooperativadas, em um momento do cafezinho, ao final de um dia de trabalho intenso. Conversa que foi fundamental para a definição final do escopo desse projeto social.

Assim, o pré-projeto de Residência Solidária perpassou por três diferentes definições. As duas primeiras foram construídas junto à presidente da cooperativa, em torno de temas apresentados pela presidente da instituição como centrais à instituição. Porém, após as reuniões coletivas com todo o grupo, ou com a maior parte dele, outra demanda foi evidenciada como de maior urgência. Diante da apresentação da pesquisadora e do conhecimento de sua área de formação, Sociologia e Gestão Social, as cooperativadas relataram a existência de sérios problemas no processo de trabalho da cooperativa, que muitas vezes comprometiam o prazo de entrega dos pedidos. Referiram sobre a dificuldade de construir um olhar crítico sobre a cooperativa como um todo, que possibilitasse a definição de alternativas de gestão à organização. Dificuldade que, segundo elas, estava relacionada ao ritmo intenso de trabalho, que não permitia com que elas parassem e pensassem sobre a melhor forma de organizar a produção.

As primeiras duas definições demonstraram que nem sempre os interesses relatados por uma liderança correspondem às necessidades de um coletivo. Isso porque conforme a gravidade dos problemas existentes é compreensível que a liderança decida não explicitá-los, com receio de ser responsabilizada por suas causas, ou por ferir sua imagem e a da organização.

Definido o escopo do projeto final, junto ao conjunto de cooperativadas, adaptações e correções ao projeto mais tarde surgiram, de acordo com as diferentes situações apresentadas no dia-a-dia da cooperativa. Essas revisões ao projeto faziam parte de uma sistemática de avaliação e monitoramento, que permitiam sua correção conforme o contexto, para que ao final seu objetivo geral fosse alcançado.

Na pesquisa social, não existe uma zona de conforto em que haja uma estabilidade plena, onde as atividades ocorrem exatamente como foram planejadas. O planejamento é um momento essencial para a realização de um projeto, mas não o determina; contribui com o aumento da probabilidade de que os objetivos sejam alcançados, mas são os atores sociais que o definirão. O monitoramento e as avaliações durante sua execução são elementos essenciais para que o projeto não se distancie dos anseios do grupo envolvido.

Ou seja, como explica Ranci:

A prática da pesquisa social mostra, todavia, como freqüentemente a interação entre pesquisador e ator social modifica, de forma significativa, seja o objeto seja a interpretação que lhe é dada. A impossibilidade de submeter a um controle completo e exaustivo a relação com o ator social vem a ser particularmente evidente a cada vez que ocorrem incidentes que impedem o percurso da investigação, ou quando se obtêm resultados imprevistos que tornam algumas interpretações preliminares claramente inadequadas ou 'falsas'. (RANCI, 2005, pág. 48)

Esse controle dos rumos do projeto social por parte dos atores envolvidos evidencia-se a cada novo encontro e a cada novo acontecimento que impeça seu seguimento. Nesse sentido, é importante referir os inúmeros encontros que procurei agendar após a primeira reunião coletiva. A iniciativa de agendamento prévio por telefone estava relacionada à preocupação de não atrapalhar as atividades da cooperativa com minha presença, combinando as visitas para os dias em que a produção estivesse mais tranquila. Mas sempre sob a mesma explicação – a de que estavam com pedidos atrasados e sobrecarregadas de trabalho – a autorização de minha visita era negada.

Esses contatos telefônicos foram feitos a fim de consultá-las sobre a possibilidade de agendamento antecipado das reuniões e das entrevistas, visto que nas primeiras visitas as cooperativadas não tiveram disponibilidade para fazer reuniões e para serem entrevistadas. Nos primeiros encontros senti que minha presença atrapalhava, porque as cooperativadas sentiam-se constrangidas por não ter tempo para poder me dar atenção. O distanciamento somente foi superado, quando uma das costureiras disse para eu ficar a vontade, para circular pela cooperativa como se ali trabalhasse. Explicou-me que dificilmente conseguiriam parar a produção para realizar reuniões, mas falou que não haveria problema se eu observasse o funcionamento da instituição. Assim, decidi conversar com as cooperativadas no seu posto de trabalho, e aproveitar os momentos de descanso para realizar as reuniões planejadas.

No início tentei agendar com antecedência as entrevistas, por telefone ou pessoalmente. No entanto, mais tarde, as cooperativadas explicaram-me que o melhor seria eu consultá-las no dia da realização da entrevista, porque com antecedência elas não saberiam como estaria o volume de trabalho no dia agendado. Assim, passei a consultá-las, a cada dia e por telefone; porém, mesmo assim, não obtinha aceitação para a realização das entrevistas, sempre sob a mesma explicação de que o volume de trabalho não permitia.

Na última vez em que liguei para a cooperativa, a associada que me atendeu ao telefone esclareceu que nunca haveria um dia ideal para eu visitá-las, porque nos últimos meses o ritmo de produção sempre tem sido intenso. Com isso, mudei a estratégia de abordagem às cooperativadas, e passei a ir até a cooperativa sem antes contatá-las, independente da confirmação de que seria possível entrevistá-las.

Assim, passei a visitar a cooperativa uma vez por semana, em dias da semana variados, para que fosse percebida a organização da produção em cada um desses dias. Aos poucos consegui conversar com cada cooperativada e juntas fomos definindo como seria o projeto. Nesta dinâmica informal, captava informações riquíssimas sobre os problemas existentes no processo de trabalho da cooperativa e percebia como esses não eram percebidos pelo conjunto de cooperativadas. Aos poucos, consegui me aproximar das cooperativadas e criamos um laço de confiança, para fosse falado sobre problemas tão delicados da cooperativa.

Após o primeiro encontro em que cheguei sem avisar, ao final da tarde, quando eu estava indo embora, a presidente da cooperativa chamou-me e disse que eu poderia ir à cooperativa quando quisesse, entregando-me um voto de confiança para freqüentar a instituição. Somente duas cooperativadas, nas primeiras visitas, incomodaram-se com minha presença na cooperativa e não quiseram conversar. No entanto, nos encontros seguintes, consegui me aproximar de duas associadas, sendo, inclusive, uma delas foi a primeira a ser entrevistada.

Neste sentido, Alba Zaluar salienta que:

A pesquisa é política também no sentido restrito de que impõe ao pesquisador a necessidade de montar estratégias e táticas para conseguir a sua participação (ou presença) no grupo. Para isso, o pesquisador se engaja num circuito de trocas que não se limita às mensagens das conversas e entrevistas. Presentes, atenções, pequenos favores, e, mais fortemente, atitudes definidas em situações de impasse em que está em causa sua aliança com o grupo estudado ou com os seus 'inimigos', às vezes identificados com a classe ou a nação de que faz parte o pesquisador é que vão permitir a continuidade desta presença estranha. Processos ainda mais microssociais é que conquistam afinal a vontade de algumas pessoas em colaborar nos questionamentos ou conversas informais e nas entrevistas formais, mesmo que o pesquisador se prevaleça apenas do constrangimento que a sua (dele) vontade de dialogar provoca nos 'nativos'. (...) (ZALUAR, 1986, p. 116)

No entanto, mesmo conquistada a confiança dos atores envolvidos no projeto, esta terá de ser mantida, porque facilmente, conforme o contexto, ela poderá ser perdida. Houve um momento do projeto, no meio do verão, no período de carnaval,



optei fazer duas semanas de férias. Quando retornei a cooperativa senti um distanciamento em relação às associadas, parecia que o projeto havia iniciado naquele momento e que ninguém me conhecia naquela instituição. Foi uma sensação muito ruim, cheguei a pensar que a relação tinha sido comprometida, mas aos poucos, após algumas semanas, a proximidade foi novamente conquistada.

A dificuldade de realização das entrevistas despertou-me à valorização dos elementos importantes ao diagnóstico do processo de trabalho, que emergem em situações informais. Como resposta a esta dificuldade imposta pelo campo, a observação participante foi a alternativa encontrada, a qual não só alertou-me sobre os aspectos que escapam às entrevistas formais, como também auxiliou minha inserção na cooperativa.

Sobre os contatos telefônicos frustrados, mais tarde percebi que as negativas não diziam respeito diretamente a mim, sim ao fato de estarem sobrecarregadas de trabalho e ainda ter que parar para atender ao telefone, o qual não parava de tocar o dia inteiro. Ao longo da observação participante percebi que o telefonema é a pior forma de contatar a cooperativa. As cooperativadas não gostam de atender ao telefone, porque têm de interromper a atividade que estavam realizando, e assim atrasam sua produção. As responsáveis pelo atendimento ao telefone são as trabalhadoras do setor de corte, as quais, além do corte de tecidos, são responsáveis por inúmeras outras atividades, como o atendimento aos clientes, a priorização de pedidos, o encaminhamento dos pedidos aos outros setores, a encomenda de matéria-prima, entre outras atividades. Excesso de atividades faz com que elas atendam ao telefone apenas por obrigação, já com uma irritação por ter assumido mais uma tarefa.

A dificuldade de agendamento prévio das entrevistas levou-me a pensar em realizá-las no posto de trabalho. As conversas com as cooperativadas sem que elas interrompessem suas atividades proporcionaram uma percepção detalhada sobre o processo de trabalho, durante o ato de sua realização. Assim, muitos dos elementos presentes no cotidiano de trabalho foram captados, tais como: as músicas do ambiente, os ruídos das máquinas, as conversas entre as cooperativadas, as posturas no posto de trabalho, a temperatura, elementos os quais contribuem para a percepção das condições de trabalho, bem como para a saúde do trabalhador.

Somente duas cooperativadas optaram realizar a entrevista fora de seu local de trabalho; estas foram a primeira e a última entrevistada. A primeira, cooperativada

que pertence ao setor de corte, preferiu responder a entrevista na sala de reuniões, porque relatou não conseguir conversar e cortar ao mesmo tempo. A última, que é costureira, optou por conversar comigo na cozinha, um ambiente tranquilo e reservado. Percebi que o afastamento das duas se deu, devido ao fato seus locais de trabalho serem bem na entrada da cooperativa, local de trânsito intenso de pessoas, e na sala de reuniões e na cozinha elas teriam maior liberdade para falar sobre os problemas que percebiam na instituição.

As visitas à cooperativa ocorriam no turno da tarde, iniciavam após o retorno do intervalo para o almoço e se estendiam até o final do expediente, entre dezoito e dezenove horas. Na maioria dos encontros, no meio da tarde, durante o intervalo para o cafezinho, era possível realizar uma reunião para refletir um pouco sobre o funcionamento da cooperativa. Nessas reuniões praticamente todas cooperativadas que trabalham na sede da cooperativa participavam, exceto as trabalhadoras da serigrafia, que poucas vezes descem para fazer intervalo na cozinha. No setor de serigrafia é comum o lanche da tarde ser feito no local de trabalho, as cooperativadas levam uma garrafa de suco e algumas bolachas, deixam-na em uma estante, junto à tintas e outros instrumentos de trabalho, e, sem parar completamente as atividades, fazem o lanche da tarde.

Ao final do projeto foram obtidas quatro entrevistas semi-estruturadas de longa duração, riquíssimas em detalhes sobre o funcionamento da cooperativa e sobre a relação das cooperativadas com o seu trabalho, além de duas entrevistas tendo como referencial o método proposto por Armani (2007), de Diagnóstico Rápido da Sustentabilidade (DRS). Ao todo foram oito meses de Residência Solidária, nos quais foram realizadas observações-participantes, entrevistas semi-estruturadas, conversas informais e reuniões técnicas que estimularam as cooperativadas a avaliar os problemas presentes no processo de trabalho de sua cooperativa e auxiliaram-nas na construção dos primeiros planejamentos de mecanismos para solucioná-los.

Nos últimos três meses de projeto foi realizada uma oficina de fotografia em cada setor. Nestas oficinas as cooperativadas procuravam fazer uma pequena reunião para refletir sobre o funcionamento de seu setor e para decidir coletivamente quais seriam os elementos da produção importantes de serem fotografados, procurando expor através de fotografias os processos que compreendem estar bem organizados e os que necessitam ser alterados. No entanto, a proposta de

realização de uma reunião prévia não ocorreu exatamente conforme o planejado. O ritmo intenso de trabalho não permitiu com que houvesse uma parada para reflexão. Ocorreram conversas sobre quais seriam os fatores importantes a destacar, mas durante o trabalho. Não foi o ideal, mas estimulou a reflexão. O setor de serigrafia foi o único em que as cooperativadas disseram não ser possível fazer a reunião, no corte e na costura as conversas não interromperam o trabalho, mas as cooperativadas não recusaram-se em fazê-las. O grupo do setor de serigrafia disse que poderia fotografar os elementos importante de seu setor, desde que a produção não fosse interrompida, porque estavam com pedido atrasado. Apesar desse impedimento - o qual é indicativo dos atuais problemas da instituição - as fotografias foram de extrema importância ao projeto, porque destacaram elementos que escapam aos relatos das cooperativadas e às percepções obtidas no cotidiano, as quais são interferidas pelo ritmo de trabalho intenso. A fotografia paralisa o ambiente de trabalho e permite analisá-lo com mais calma, sem a distorção que o ambiente conturbado da cooperativa acaba por gerar.

### **3 DIAGNÓSTICO SOBRE A SUSTENTABILIDADE DA COOPERATIVA ESTUDADA**

#### **3.1 O processo de trabalho na cooperativa estudada**

O processo de trabalho na cooperativa estudada é composto pela inter-relação de três setores: corte, serigrafia e costura. Esse processo de trabalho é iniciado com o atendimento ao cliente e concluído com a entrega do pedido.

O atendimento ao cliente é realizado pelas cooperativadas do setor de corte. No intervalo entre o corte das peças já encomendadas, uma delas interrompe sua tarefa e atende ao cliente que adentra a cooperativa, ou que contata a organização através de telefonema ou e-mail. Esta atividade, apesar de ser exclusividade desse setor e de proporcionar um relativo prestígio, não agrada muito às associadas que a realizam. Em virtude do excesso de trabalho e do ritmo intenso na execução das atividades habituais específicas do setor, a responsabilidade de atender ao cliente, pelo tempo que leva e dedicação que exige, torna-se um incômodo a trabalhadora que a realiza. Fato esse que muitas vezes é transparecido ao cliente.

O recebimento de pedidos é feito pelas cinco cooperativadas do corte. Não há uma ordem específica de atendimento, a que estiver disponível no momento da chegada do cliente, o atenderá. Quando não for novo cliente, ele será atendido pela cooperativada que lhe atendeu nas encomendas anteriores. Mecanismo adotado para que a associada que receba o pedido lembre dos pedidos anteriores e faça um atendimento personalizado, porque muitas o pedido se repete.

Os pedidos são anotados junto à ficha do cliente, a qual é preenchida em um formulário avulso, que é preso, junto aos outros pedidos da semana, em uma prancheta. Nem sempre quem recebe o pedido, confere se naquele dia, ou naquela semana, houveram muitos pedidos. Essa não conferência faz com que sejam agendados prazos de entrega colidentes, o que dificulta uma adequada distribuição de tarefas, e contribui para a sobrecarga de trabalho em determinados períodos do mês.

Ao final da semana, nas sextas-feiras, todos os pedidos da semana são reunidos pela presidente, e por ela são priorizados conforme a urgência. Feita esta

lista de prioridades, os pedidos de tecidos e aviamentos são por ela realizados, exceto as linhas, que cada costureira compra individualmente. A cooperativa não possui contato com grandes fornecedores, encomenda seus tecidos e aviamentos de lojas de varejo. Quando há urgência, solicita a entrega de aviamentos via moto-boy, e paga o custo da viagem, o que encarece ainda mais o material. Em algumas ocasiões o cliente é quem fornece os tecidos e aviamentos. Sobre a compra dessas matérias-primas, é oportuno salientar que nem sempre há um cuidado com o cálculo exato da quantidade de tecido, fita, entre outros materiais que serão necessários à execução do pedido, o que acaba por acarretar sérios problemas para a organização. É freqüente a constatação da falta de determinado material próximo da data de entrega da encomenda, o que gera um clima tenso e um gasto excessivo com a compra em estabelecimentos pequenos, com preços significativamente mais elevados que o de mercado.

Recebido o tecido, esse é disponibilizado ao corte para ser marcado com giz, conforme o molde, para posteriormente ser cortado. Depois de cortadas as peças, essas são contadas, dobradas, amarradas com uma tirinha de tecido e encaminhadas à serigrafia ou a costura. As peças cortadas são divididas pela presidente entre todas as costureiras, proporcionalmente e conforme sua habilidade. Após a divisão, é escrito na tirinha de tecido o nome da costureira que estará responsável por fechar este conjunto de peças e é anotado em sua caderneta de controle de produção o número de peças que recebeu.

O setor de serigrafia, como os demais setores, recebe no início da semana a lista de prioridades definida pela presidente ao final da semana anterior. Apesar de existir ordenamento, os pedidos nem sempre são possíveis de serem serigrafados conforme essa ordem, ou porque as cooperativadas do corte não terminaram de cortá-lo na respectiva ordem, ou porque a costura atrasou no fechamento da peça.

Terminada a serigrafia o pedido volta ao corte, onde novamente as peças são contadas e distribuídas para as costureiras finalizarem a costura. Por fim, as peças voltam ao corte, e lá o pedido é dobrado, embalado, entregue ao cliente e é recebido o seu pagamento.

As jornadas de trabalho em cada setor são diferenciadas, fato, este, que proporciona com que as cooperativadas tenham diferentes relações com o trabalho. Nos setores de corte e de serigrafia as associadas cumprem o expediente normal da cooperativa, que é iniciado às sete horas, com um intervalo para o almoço das onze

às treze horas, e finalizado às dezoito horas ou, conforme o combinado, até a conclusão de determinada encomenda. A jornada das costureiras é diferenciada. Cerca de seis costureiras que optaram por trabalhar na sede da cooperativa cumprem a jornada normal da instituição; porém, a maioria organiza de forma autônoma sua jornada. A liberdade na organização da jornada de trabalho é um dos principais fatores que atraiu à cooperativa muitas das costureiras que hoje lá estão. Segundo o relato de algumas cooperativadas, essa liberdade é o que permite a conciliação do trabalho ao cuidado dos filhos e da casa.

A cooperativa funciona de segunda a sexta-feira. No entanto, nos últimos seis meses, devido ao excesso de trabalho, as cooperativadas estão trabalhando na maioria dos sábados e em alguns feriados, conforme a necessidade.

A remuneração mensal das cooperativadas é diferente em cada setor. Nos setores de corte e serigrafia o rendimento mensal é o resultado da produção total do setor, obtida no mês anterior ao do pagamento, dividida em partes iguais entre todas cooperativadas do setor. No setor de costura, o valor mensal varia conforme a produtividade de cada costureira. Nos setores de corte e serigrafia o valor médio mensal recebido varia entre seiscentos e oitocentos reais e na costura pode alcançar até mil reais.

Percebi que cada setor tem suas vantagens e desvantagens, devido às peculiaridades que lhes são características. O setor de serigrafia, por exemplo, é constituído por cinco pessoas que convivem harmoniosamente, porém possuem um distanciamento das relações quotidianas com as demais associadas, devido ao distanciamento espacial em relação aos demais setores.

O setor de corte possui um maior prestígio em relação aos demais setores por centralizar as atividades que compõem o processo de trabalho da cooperativa, no entanto, essa centralização acaba por sobrecarregar em alguns momentos as trabalhadoras do setor.

A costura, apesar ser uma atividade individualizada, não é competitiva e permite com que as cooperativadas tenham mais controle sobre o trabalho. Nesse setor um elemento muitas vezes referido foi o prazer em ver a peça por completo, em sentir-se responsável por sua execução. Uma das cooperativadas definiu o processo de costura como sendo a montagem de um quebra-cabeça que quando concluído gera um sentimento gratificante em relação a peça concluída. Outra costureira comentou que gostava muito de costurar. Conversávamos enquanto ela

costurava algumas sacolas ecológicas personalizadas; comentou que para montá-las precisava “baixar” um artista, mas ao finalizar a peça sentia-se muito orgulhosa de seu trabalho.

### 3.2 O processo capitalista e o processo solidário de trabalho

Na Economia Solidária não há uma definição consensual sobre o que seria um processo solidário de trabalho, mas somente esboços de uma nova forma de trabalhar disposta a superar a lógica capitalista de produção. No processo solidário de trabalho, desfaz-se a oposição entre capital e trabalho e, assim, é superada relação que dá sustentação às regulações de controle social presentes no processo capitalista de trabalho. No entanto, muitas características do processo capitalista de trabalho ainda permanecem nos empreendimentos econômicos solidários, tais como a falta de controle sob o ritmo de trabalho, a falta de preocupação com a qualidade de vida no trabalho e a saúde do trabalhador e a pouca autonomia diante da gestão da cooperativa.

De acordo com Haddad, isto se dá porque:

A cooperativa é uma negação do capitalismo insuficientemente negativa para proporcionar sua superação positiva. É a negação do principal fundamento do sistema, a propriedade privada individual, mas uma negação limitada, já que promovida no interior do regime capitalista. Produzir na escala ótima e com a melhor tecnologia é condição de sobrevivência da cooperativa na concorrência com as demais empresas, cooperativas ou não, mas não é garantia da emergência de nova formação social. Mantida a anarquia da divisão social do trabalho, os trabalhadores não se livram totalmente da figura do patrão. Funcionam como patrões de si mesmos, reproduzindo inclusive o sistema de exploração do trabalho. O sujeito automático continua a operar mesmo sem a presença em carne e osso de um de seus suportes (HADDAD, 2003, p.35).

Para compreender a configuração do processo solidário de trabalho é preciso entender o processo capitalista de trabalho, que é composto por atividades delimitadas por regulações sociais, as quais podem ser de dois tipos: de controle e autônomas. As regulações de controle são aquelas regidas pelos princípios administrativos estabelecidos pelo empregador, voltadas ao aproveitamento da máxima produtividade do trabalhador. Já as autônomas são construídas pelo próprio trabalhador e seu grupo, ora reforçando as regulações de controle, ora opondo-se a

elas (CARRION, 1998).

As regulações de controle são “mediações obrigatórias entre o indivíduo, ou grupo, e a organização (Pages, 1979) [que] têm por foco, de um lado, a tarefa e, de outro, o trabalhador, inclusive sua subjetividade”(CARRION, 1998, p. 10). É por intermédio das regulações de controle que a organização de trabalho e o trabalhador são adequados a alcançar a maior eficiência do trabalho, para que a valorização do capital seja assegurada.

A economia solidária é um modo de produção que pressupõe uma relação de trabalho igualitária e autônoma, em que as regulações sociais são construídas coletivamente. Modo de produção que seria composto, predominantemente, por regulações sociais autônomas, criadas pelo coletivo de trabalhadores que compusesse o empreendimento. Entretanto, como a Economia Solidária não atingiu seu pleno desenvolvimento, muitas características do processo capitalista de trabalho ainda permanecem e compõem um híbrido em que são mantidas paralelamente características desses dois processos.

Na cooperativa estudada, a lacuna criada devido à falta de regulações de controle social, típicas de empresas capitalistas, é preenchida com a relação de dependência estabelecida em relação à presidente da cooperativa, a qual se sobressai devido ao seu prestígio político, conquistado em sua longa trajetória de participação política e social. A carência de supervisão, reflexo de antigas trajetórias de submissão em relações de trabalho hierárquicos e desiguais, é expressada pela falta de autonomia das cooperativadas em relação a gestão de sua organização.

Uma contradição é assim estabelecida: a manutenção de um *habitus* (BOURDIEU, 1983) operário nas relações de trabalho da Economia Solidária. Isto, porque, o *habitus* é um “sistema de disposições duráveis e transponíveis que exprime, sob a forma de preferências sistemáticas, as necessidades objetivas das quais ele é produto”, necessidades que podem não estar mais presentes no cotidiano de trabalho, mas que foram impressas na trajetória de vida dessas trabalhadoras. (BOURDIEU, 1983, p. 82).

Antigos mecanismos de regulação de controle são resgatados e dificultam a aceitação das possibilidades de autonomia e a construção coletiva das regulações autônomas do trabalho. A falta de desenvolvimento de novas regulações sociais no trabalho faz com que Economia Solidária passe a existir no imaginário das cooperativadas como uma simples forma de emprego, não como uma possibilidade



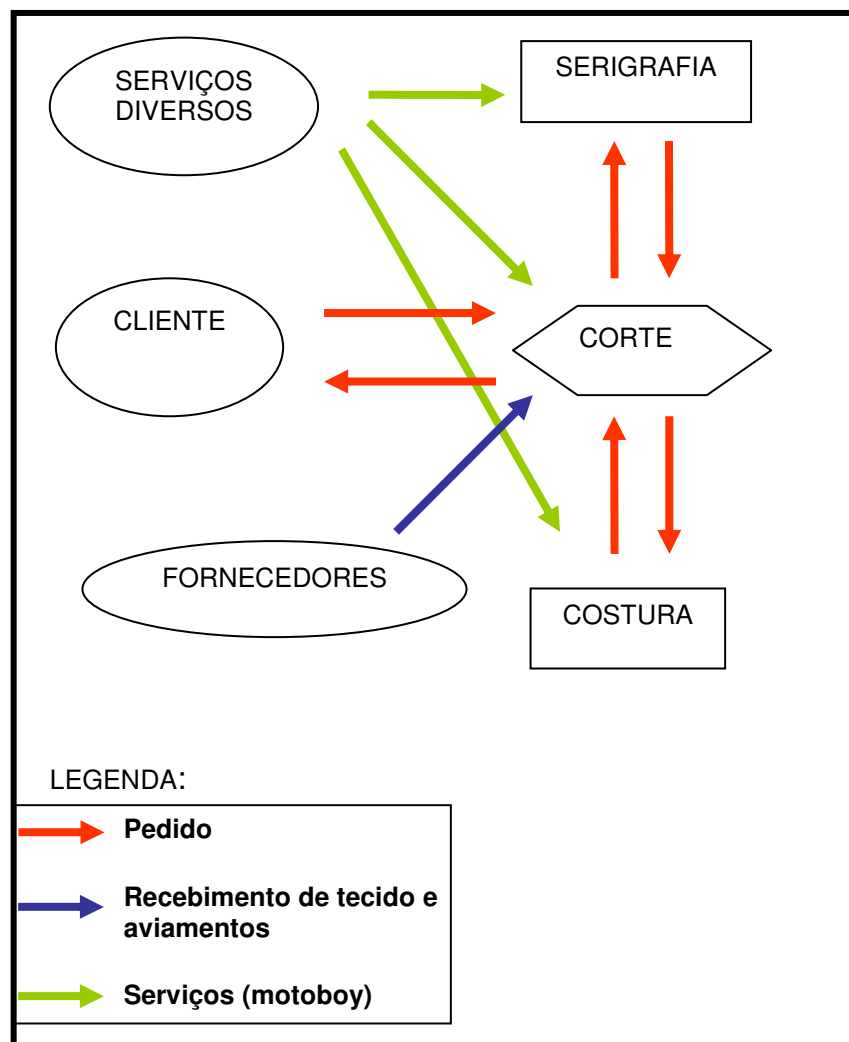
de emancipação.

Boudieu explica que:

Constituído num tipo determinado de condições materiais de existência, esse sistema de esquemas geradores, inseparavelmente éticos ou estéticos, exprime segundo sua lógica própria a necessidade dessas condições em sistemas de preferências cujas oposições reproduzem, sob uma forma transfigurada e muitas vezes irreconhecível, as diferenças ligadas à posição na estrutura da distribuição dos instrumentos de apropriação, transmutadas, assim, em distinções simbólicas. (BOURDIEU, 1983, p. 83)

As semelhantes trajetórias de trabalho das cooperativadas fizeram com que fossem interiorizadas antigas regulações de controle, que tenderam à conformação de um *habitus* operário. Longos períodos de trabalho em grandes indústrias, confecções e facções impulsionaram a construção desse *habitus* operário, que hoje limita o desenvolvimento da autonomia dessas cooperativadas.

**Quadro 5 - O fluxograma do processo de trabalho da cooperativa estudada**



### 3.3 Análise do fluxograma sobre o processo de trabalho

A visualização do fluxograma acima evidencia uma centralidade do poder no setor de corte, local em que converge a maioria das atividades presentes na cooperativa. Ao visualizar o fluxograma, é possível perceber que não há relação direta entre o setor de serigrafia e o de costura, tampouco entre esses setores e os clientes e fornecedores. Há uma espécie de monopólio de gerência sobre a cooperativa, o que entra em confronto aos princípios da autogestão, que prevê a gestão coletiva e participativa sobre as atividades de um empreendimento econômico solidário.

### 3.4 As configurações espaciais como expressão de relações de poder

A análise da disposição arquitetônica dos diferentes setores da cooperativa indica desigualdades nas relações de poder, fato transparecido quando observado o local destinado ao setor de serigrafia. Esse setor fica em um andar acima dos demais setores, em uma sala sem comunicação visual com as outras áreas da cooperativa. Esse afastamento espacial acaba por gerar um distanciamento das relações sociais estabelecidas entre cooperativadas desse setor em relação às demais colegas de instituição. Distanciamento espacial que acaba comprometendo a participação das trabalhadoras desse setor aos momentos de convívio informal, em que são construídos laços sociais e amizades no trabalho.

O distanciamento entre a serigrafia e os demais setores foi percebido não somente por intermédio da observação da localização desse setor, mas, principalmente, pelas situações vivenciadas no cotidiano da cooperativa. Diariamente, no meio da tarde, as cooperativadas fazem um intervalo para o lanche, para tomar um cafezinho e fumar um cigarro. Particpei de inúmeros desses intervalos, nos quais raramente encontrei alguém da serigrafia.

Em uma tarde, véspera da Páscoa, duas ex-cooperativadas visitaram a cooperativa e levaram pães caseiros, salgadinhos e refrigerantes; coincidentemente, eu também havia levado chocolates para comermos no intervalo do café. A reunião

desses lanches fez com que fosse criado um clima de festa. Todas cooperativadas do corte e da costura foram até a cozinha para apreciar o lanche especial e, logo após iniciado o lanche, desceu o pessoal da serigrafia. Nesse momento, uma cooperativada comentou que aquilo era um milagre, porque o pessoal da serigrafia nunca desce para lanchar.

Foi interessante saber que essa arquitetura da nova sede, que acaba por isolar do convívio social os integrantes do setor de serigrafia, era semelhante à disposição das salas na Incubadora da prefeitura de Porto Alegre. Certamente as cooperativadas não perceberam, quando solicitaram ao arquiteto responsável pela construção da nova sede, o que essa separação acarretaria ao convívio dos trabalhadores desse setor. Talvez essa separação seja um dos fatores que contribui com alta rotatividade de trabalhadores desse setor.

### 3.5 A reprodução de antigas subordinações

Diversos detalhes da organização do trabalho na cooperativa expressaram elementos da reprodução de antigas relações de poder, mas algumas falas das cooperativadas foram também indicativas dessa reprodução. Logo em minha primeira visita à cooperativa me deparei com a resposta de uma cooperativada a uma cliente. A cliente perguntou à cooperativada que lhe atendia se era possível pagar as peças que escolheu com um cheque para trinta dias, e a cooperativada respondeu: “só um pouquinho que eu vou consultar a patro...” A frase não foi completada, porque estava implícito que a cooperativada sabia que aquela frase não correspondia ao discurso oficial e ideológico da cooperativa, e, conseqüentemente não poderia ser falada aos clientes. Neste momento, apesar de todas serem cooperativadas, com direitos e deveres iguais, não foi demonstrada autonomia suficiente que permitisse que a venda fosse concluída. O momento remeteu a uma relação semelhante a de um empregado com seu empregador, ou a de um vendedor que precisa da autorização do proprietário da empresa, para confirmar a forma de pagamento ao cliente.

Certa tarde, quando cheguei na cooperativa na hora do intervalo para o cafezinho presenciei um diálogo que revelou elementos interessantes sobre a

construção de diferentes discursos; lá estavam algumas cooperativadas em um momento de descanso, conversando informalmente na cozinha. Falavam sobre um problema existente no encanamento da cooperativa, que está ocorrendo devido à corrosão provocada pelos resíduos produzidos no setor de serigrafia, com a lavagem das telas. Após alguns minutos, minha presença foi percebida pela presidente da cooperativa, durante sua explicação sobre a necessidade de substituição do referido encanamento por outro de maior capacidade e mais resistente. Ao perceber minha presença, essa explicação sobre o problema foi sutilmente reformulada, transformando-se de um simples problema objetivo, em uma questão ecológica a ser pensada a longo prazo pela cooperativa, no caso, o tratamento desses resíduos. Discurso plenamente válido, mas, que, naquele momento não era uma real preocupação, nem da presidente da instituição, tampouco das demais cooperativadas, mas, que foi buscado como forma de impressionar a pesquisadora que ali estava.

Neste sentido, Alba Zaluar salienta que:

Se o discurso oficial é a fala que se vale de modelos pre-existentes e tem apoio institucional que define quem pode e deve falar (e *como* deve falar), sendo portanto mais afeito às análises estruturais formais, a fala é eminentemente situacional e não pode ser divorciada do contexto da ação em que ocorreu. O sentido da fala depende, no entanto, do extralingüístico e não é inteiramente livre e autônomo, ou seja, pura subjetividade. Constrições e restrições ao que é dito e interpretado na própria ação advêm das relações sociais entre os que interagem – se é de autoridade, poder, competição ou conflito. (...) (ZALUAR, 1986, p. 119)

Em diversos momentos do projeto, atitudes e falas das cooperativadas manifestaram a permanência de comportamentos aprendidos em antigas relações de trabalho e a aplicação de diferentes discursos. Isto se dá porque elementos da estrutura objetiva da sociedade, representativos das contradições entre capital e trabalho e de distinções entre classes sociais, foram interiorizados pelas cooperativadas através de seu *habitus* (BOURDIEU, 1983).

Os trechos das entrevistas abaixo citadas demonstram a reprodução de mecanismos de controle social, típicos do processo capitalista de trabalho, os quais emergem no cotidiano da cooperativa, porque foram impressos no *habitus* dessas cooperativadas.

Esse trecho refere-se à segunda entrevista, que foi realizada com o único homem associado à cooperativa. Cooperativado o qual tem por volta de sessenta anos de idade, e antes de ingressar na cooperativa, há menos de dois anos, estava

desempregado desde o ano de 2001, quando foi demitido da fábrica onde era supervisor de produção.

O entrevistado explica que:

muito embora as vezes a gente tenha o cacoete de querer decidir alguma coisa, a gente trabalhou nessas áreas de ter que mandar, as vezes eu tenho que me corrigir, porque eu tinha uma equipe de trabalho em que eu determinava tudo, daí eu realmente mandava - eu quero isso antes, quero isso depois (Trecho extraído da segunda entrevista realizada)

Esse trecho demonstra resquícios da trajetória de mais de vinte anos de trabalho na mesma fábrica, onde o entrevistado exercia a função de supervisor de produção. Apesar de o relato refletir uma postura dominante, essa postura é relativa, porque o mesmo estava sujeito à hierarquia da fábrica, e às doutrinas de seus superiores. Esta trajetória de trabalho não é comum às demais cooperativadas, as quais, em sua maioria, trabalhavam no chão-de-fábrica de indústrias têxteis, pequenas confecções e facções, que apesar de serem empresas menores, proporcionavam uma condição de trabalho ainda mais precarizada.

A reprodução de antigas relações hierárquicas é um dos fatores que retardam a construção de processos de trabalho realmente solidários. Os mecanismos de controle capitalistas que emergem em meio à produção solidária dificultam o desenvolvimento da autonomia e da autogestão.

O mesmo cooperativado que foi supervisor de produção em uma grande indústria hoje tem dificuldades para assumir a gestão de sua organização. Ele explica que:

tem dois momentos assim, que a gente se sente dono em função da consciência de que a gente tem de que tem que fazer o negócio dar certo, mas não me sinto dono na hora que tem que decidir de uma maneira global, eu não sinto isso ainda, talvez possa sentir. Então, eu sinto isso pela responsabilidade que tenho de fazer a coisa dar certo, de entender que eu tenho que fazer a coisa dar certo, eu tenho que tentar fazer o melhor, pro outro lado também se sentir parte e facilitar as coisas, mas não tenho isso assim muito claro, da decisão, de ser dono do negócio e decidir, fazer parte dessa grande decisão. Eu acho que ainda tem que mais gente fazer parte disso. (Trecho extraído da segunda entrevista realizada)

Isto, porque, apesar de ele ser homem e de ter vivenciado um grande período sob um cargo de gestão, ele também construiu um *habitus* operário, devido à longa vivência sob mecanismos de controle do trabalho e da subjetividade do trabalhador, típicos do processo de trabalho capitalista.

De forma semelhante, a quinta entrevistada demonstra em seu relato a permanência de um elemento chave das regulações de controle social do processo

de trabalho capitalista, a centralidade de gestão. A cooperativada argumenta que se a cooperativa continuar crescendo terá “que ter alguém para mandar, tem que ter alguém para administrar” (Trecho extraído da quinta entrevista realizada). Momento em que a autonomia e autogestão foram esquecidas.

### 3.6 Participação social e o sentimento de autonomia e pertencimento

A representação da cooperativa em reuniões, palestras e fóruns é realizada normalmente em dupla, e duas das seis cooperativadas que costumam freqüentar esses eventos - em sua maioria sócio-fundadoras da instituição – se agendam e vão a essas reuniões. As cooperativadas que participam dessas reuniões costumam fazer um rodízio, para que nenhuma se sobrecarregue e prejudique sua produção. Não há uma regra que restrinja a representação da cooperativa somente às cooperativadas sócio-fundadoras; no entanto, as demais cooperativadas demonstram não ter interesse e segurança para representar a cooperativa nessas reuniões. Foi decidido pelas cooperativadas que as costureiras que participassem de reuniões ou palestras fora da cooperativa receberiam uma espécie de ajuda de custo, no valor de vinte reais, como forma de repor o dia não trabalhado, visto que as costureiras são remuneradas conforme sua produção. A ajuda de custo também é uma tentativa de incentivar as cooperativadas que nunca participaram (por receio de diminuir sua renda) a conhecerem essas instâncias de participação. Uma vez por ano, é decidido quem será a cooperativada responsável por freqüentar as reuniões do Fórum Estadual de Economia Solidária. Nos últimos dois anos, cooperativadas relativamente novas na cooperativa, com menos de dois anos de associação, assumiram esta responsabilidade.

Duas cooperativadas relataram-me, espontaneamente, quando começaram a participar dessas reuniões fora da cooperativa, e o que essa participação significou para elas. Nos dois relatos, as cooperativadas contaram-me como sua participação fez com que elas compreendessem melhor o sentido da Economia Solidária e modificou sua relação com o trabalho.

Uma das cooperativadas, a qual é sócia fundadora da cooperativa, contou-me que seu envolvimento com as atividades externas da cooperativa mudou

completamente quando ela começou a trabalhar na sede da cooperativa. Ela relatou-me que, apesar de fazer parte da cooperativa desde sua fundação, passou a sentir-se mais responsável pelo rumo da cooperativa, após ter decidido costurar na sede da instituição. Explicou-me que durante nove anos costurou em casa, para que pudesse cuidar de seus filhos, mas, há três anos, com seus filhos já adolescentes, resolveu mudar seu ambiente de trabalho. Trabalhar na sede da cooperativa possibilitou a construção de novas amizades e de um laço social no trabalho.

A outra cooperativada que me contou sobre sua participação falou que resistiu por muito tempo aos convites para representar a cooperativa nessas reuniões. Explicou-me que não gostava desses eventos, mas nunca tinha participado de um. Há alguns meses, a presidente perguntou-lhe se ela poderia participar das reuniões do Fórum Estadual de Economia Solidária, nesse ano. Ela não gostou muito da idéia, mas resolveu participar. Contou-me que aceitou o convite porque pensou que teria que somente freqüentar as reuniões, sem participar dos debates. No entanto, já na primeira reunião, foi surpreendida ao ser chamada para falar sobre a história de sua cooperativa ao grande grupo (composto por representantes de outras cooperativas envolvidas no respectivo Fórum). Momento em que ficou muito envergonhada, porque nunca tinha falado em público. Depois dessa ocasião passou a sentir-se mais segura e capaz de falar sobre a cooperativa, mesmo tendo somente um ano e meio de associação.

Portanto, o envolvimento com atividades externas à cooperativa, tais como palestras em universidades, Fóruns de Economia Solidária e demais instâncias de participação social e política contribui com a satisfação com o trabalho. Ao falar sobre a trajetória da cooperativa nesses eventos, elas resgatam suas histórias de luta e sentem-se orgulhosas com o seu trabalho.

É importante salientar ainda que a participação social e política é característica da cooperativa estudada e dos empreendimentos econômicos solidários, em sua maioria. A participação proporciona com que comunidades construam seu desenvolvimento local, ao mobilizar a cooperação e incentivar a solidariedade, em torno da busca de políticas públicas e da geração de trabalho e renda. Como salientam MOURA e MEIRA (2002) “pensar em desenvolvimento de localidades implica não apenas implementar políticas sociais, mas redefinir conceitos e práticas econômicas, o que nos coloca diante do debate sobre Economia Solidária”. (MOURA; MEIRA, 2002, p. 78)

### 3.7 A dimensão financeira da sustentabilidade da organização

A cooperativa na qual esse projeto de Residência Solidária foi desenvolvido hoje é composta por vinte e cinco associadas e um associado, os quais estão na faixa etária de vinte a sessenta e cinco anos, todos(as) residentes no bairro em que está sediada a cooperativa. As retiradas mensais de cada cooperativado(a) variam entre seiscentos e mil reais. Ao final do ano de 2007, o balanço anual foi positivo e proporcionou uma “sobra”, ou seja, uma forma de excedente obtido no ano, dividida igualmente entre todas cooperativadas. Com a análise dos dados acima referidos, obtidos através dos relatos das cooperativadas, foi possível perceber que a cooperativa estudada atingiu sua estabilidade financeira.

Considero relevante explicitar ainda, a importância econômica que os rendimentos obtidos através da cooperativa representam às cooperativadas: mulheres que, no ano de 1996, optaram pela criação da cooperativa como forma de lutar contra o desemprego. A criação da cooperativa surgiu como resposta às discriminações, fruto de questões de gênero, maternidade, idade – fator que discrimina tanto as mais velhas, quanto as mais jovens – tendo então as cooperativadas conquistado seu espaço no mercado de trabalho. De acordo com a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), realizada pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), no ano de 1998, dois anos após a criação da cooperativa, em Porto Alegre, a taxa de desemprego feminino era de 18,6%, enquanto a masculina estava em 13,7%. Hoje, mesmo com a redução das taxas de desemprego, a desigualdade de gênero permanece existindo. Isto é possível constatar com a análise da PED de dezembro de 2007, que contabilizou uma taxa de desemprego feminino de 14,2%, significativamente maior que a masculina de 8,8%. Associadas às taxas de desemprego é relevante referir a média salarial do setor de confecção, que no ano de 2006 esteve em quinhentos e dezesseis reais <sup>3</sup>, valor consideravelmente menor que a média mensal atualmente

---

<sup>3</sup> Dado fornecido pelo DIEESE, o qual foi extraído da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego, sobre a média salarial dos empregados no setor de confecção, na região Sul, com carteira assinada ao final do ano de 2005. Valor atualizado pelo DIEESE em 2006, tendo como referência o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) do respectivo ano.



recebida na cooperativa. Ao analisar as estatísticas acima referidas, é possível compreender um dos principais elementos que contribuíram com que as cooperativadas fortalecessem sua auto-estima através do trabalho e passassem a ter na cooperativa a principal fonte de renda familiar.

Há cerca de cinco anos, a cooperativa quitou seus débitos referentes a empréstimos solidários que obteve durante sua trajetória, desde sua fundação. Os empréstimos obtidos através de organizações sociais foram importantes na construção de um capital de giro para a instituição, mas hoje não são mais necessários.

As verbas públicas recebidas por intermédio de projetos de fomento à Economia Solidária tiveram um papel fundamental na conformação da situação atual da organização, porque possibilitaram a aquisição de inúmeras máquinas e a promoção de cursos para aumentar e qualificar a produção. Este mecanismo de captação de recursos segue sendo utilizado. As últimas aquisições da cooperativa foram uma máquina de bordado e o financiamento de um curso de formação.

### 3.8 O Diagnóstico Rápido de Sustentabilidade – DRS

O Diagnóstico Rápido de Sustentabilidade foi aplicado a duas cooperativadas, a presidente e outra cooperativada também do setor de corte. Minha idéia inicial era aplicá-lo ao maior número de cooperativadas possível, para que elas, por intermédio dele comesçassem a pensar sobre os problemas existentes em sua organização. O primeiro questionário foi aplicado para uma cooperativada do corte e o segundo para a presidente. A primeira aplicação foi inadequada, até mesmo constrangedora, porque a respondente não compreendeu a maioria das questões e solicitou que eu as explicasse.

O DRS é uma ótima metodologia para um pesquisador ou um coordenador de uma organização social avaliar de forma rápida e sistemática a instituição em que está inserido. No entanto, sua adaptação a qualquer contexto e sua aplicação a todos atores envolvidos, para que os mesmos façam o autodiagnóstico de sua organização, tem de ser feita com maior cuidado. Isto, porque, a baixa escolaridade de quem o responde pode comprometer a compreensão das perguntas, o que tende

a torná-las sem objeto.

Thiollent (1980) salienta que existem situações em que o questionário não está de acordo com a realidade e com a problemática apresentada pelo grupo pesquisado. A imposição da problemática ocorre quando o pesquisador, ou, neste caso, o gestor social, não está atento às demandas de seu grupo antes de desenvolver o projeto social. Thiollent explica que:

O problema da imposição de problemática pelo questionário consiste no fato de colocar o entrevistado frente a uma estruturação dos problemas que não é a sua e no fato de estimular a produção de respostas que chamamos reativas. O problema remete à distância social ou cultural que existe entre o universo dos pesquisadores que concebem o questionário e o universo dos respondedores. Relativamente a cada um dos dois universos a relevância e a significação de uma pergunta não são necessariamente comparáveis. (THIOLLENT, 1980, p.48).

A primeira aplicação do DRS fez com que eu percebesse que ele não seria proveitoso para ser posto em prática com todo o grupo, entretanto, considerei oportuno aplicá-lo a presidente, e decidi também respondê-lo. Procurei responder também ao DRS, com o intuito de comparar minha avaliação sobre a cooperativa, com um olhar externo, a avaliação da presidente, a qual está permeada por aquele contexto. O emprego dessa metodologia a todas cooperativas seria inapropriado, porque a maioria delas possui o Ensino Fundamental incompleto, o que dificultaria a compreensão das perguntas que o compõem.

Os Diagnósticos Rápidos da Sustentabilidade foram avaliados conforme a chave de análise construída por Armani (2007). O DRS respondido pela presidente totalizou 43 pontos na dimensão sociopolítica, o que indica que a cooperativa atingiu um bom nível de sustentabilidade nessa dimensão. De forma semelhante, o DRS que respondi totalizou 41 pontos nessa dimensão, o que aponta que há uma representação sociopolítica sobre a cooperativa semelhante para quem está de fora, em relação a quem está dentro. A dimensão técnico-gerencial, no DRS respondido pela presidente alcançou 30 pontos, o que indica que a organização tem graves problemas nesse aspecto de sua sustentabilidade. A avaliação que fiz sobre essa dimensão vai ao encontro da realizada pela presidente, com um total de 28 pontos. Entretanto, os problemas da instituição nesse aspecto pareceram a mim mais graves do que para a presidente, talvez porque o olhar externo tende a conformar um exame mais crítico, por não está imerso na realidade avaliada. A última dimensão avaliada, a financeira, revelou-se a melhor desenvolvida pela instituição, contabilizando 47 pontos para a presidente e 42 para mim. A diferença entre a

pontuação obtida pela presidente em relação a por mim totalizada, mesmo indicando que a cooperativa está bem desenvolvida nessa dimensão, mostrou-se maior para a presidente, talvez por seu conhecimento detalhado sobre a situação financeira da cooperativa, o que foi a mim pouco explicitado, devido ao curto período de Residência Solidária.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento do processo de trabalho e a percepção coletiva dos problemas nele existente foram os objetivos específicos priorizados, e foram os alcançados. As reuniões, as entrevistas e as fotografias estimularam as cooperativadas a problematizar sobre o seu cotidiano de trabalho. Essa reflexão sobre o funcionamento da cooperativa nem sempre foi um processo ameno, houve diversos momentos de resistência. No início da Residência Solidária duas cooperativadas não quiseram ser entrevistadas, algumas fingiam que não me viam, outras se afastavam de mim. Mas, com a construção de uma relação de confiança, essas resistências foram diminuindo e a reflexão foi gradualmente acontecendo.

Os resultados do projeto puderam ser percebidos através da motivação com a mudança percebida nos relatos informais das cooperativadas. Uma delas, depois de encerrado um dia de expediente da cooperativa, saiu caminhando junto comigo, em direção a parada em que eu pegaria o ônibus, dizendo, eufórica, que agora muitas coisas poderiam ser planejadas para a cooperativa, e ela estava com muita vontade de começar esse processo de mudança. Outras cooperativadas disseram que estavam mais seguras para pensar sobre o funcionamento da cooperativa e que sentiam-se competentes para isso. Essa mudança na relação das cooperativadas com a gestão de sua instituição foi melhor percebida, quando as cooperativadas apresentavam suas sugestões para o melhor funcionamento da cooperativa. Sugestões que em alguns momentos emergiram ao final das entrevistas, mas que predominantemente foram aparecendo nos momentos mais informais da Residência Solidária.

As sugestões propostas à cooperativa versavam em torno de questões como: a compra de um jato para limpar as telas da serigrafia com água e não mais utilizar solvente, que além de deixar um cheiro muito forte no ambiente, é abrasivo, corrói os encanamentos e agride significativamente o meio ambiente; a substituição das telhas do setor de serigrafia ou a colocação de uma forração, para diminuir o calor do ambiente, que no verão beira o insuportável; a compra de uma caixa d'água, para que o trabalho de serigrafia não seja interrompido nos dias em que falta água no bairro, o que no verão é comum de acontecer; o aumento do número de berços (mesas onde é feita a serigrafia), para que o rendimento do trabalho seja maior; a

colocação de um quadro na parede principal do setor de corte, para que as cooperativadas relacionem nesse quadro os pedidos que fizeram no dia, e, assim, seja possível fazer uma previsão de qual será o melhor prazo de entrega dos pedidos, para que esses não sejam colidentes; e a compra conjunta de todas as linhas utilizadas na cooperativa, para que seja possível comprá-las de grandes fornecedores, com menores preços.

As sugestões acima citadas foram as primeiras preocupações que emergiram após o diagnóstico coletivo do processo de trabalho da cooperativa. São sugestões que indicam o início de um processo de compartilhamento da gestão da cooperativa, mas que ainda estão no nível das idéias e em pleno processo de maturação. Percebi, ao final da Residência Solidária, que o planejamento das atividades da cooperativa foi apenas iniciado, não adquiriu sua autonomia, e a consolidação de um planejamento estratégico para a organização dependerá do seguimento desse processo de estímulo a participação das cooperativadas.

Por fim, fico feliz por aprender através desse trabalho, que o respeito ao tempo de cada grupo social é um elemento essencial para o sucesso do projeto a ele destinado. Aprendizado que obtive quando percebi que a priorização dos momentos de reflexão coletiva seria uma decisão, que retardaria a velocidade do projeto, mas que permitiria com que as cooperativadas, cada uma no seu tempo, assumissem a gestão de sua cooperativa. Assim, de tudo o que vivenciei, o que mais me marcou foi a importância de ouvir o outro e de saber como respeitar o tempo de maturação de cada grupo.

Fico feliz em acompanhar o início de um momento de amadurecimento institucional dessa cooperativa. Situação em que o coletivo percebeu que somente estabilidade financeira não garantiria a sustentabilidade de sua organização, e que para se chegar a sustentabilidade integral seria preciso que o conjunto de cooperativadas estivesse preocupado com o futuro da instituição.

A Residência Solidária, assim, foi o momento do real aprendizado de como se dá a gestão social, porque foi nela que os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo das aulas foram mobilizados no suporte aos inúmeros problemas que emergiram durante o projeto social.

## REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. **Seminário de capacitação sobre a sustentabilidade institucional de entidades da sociedade civil brasileira, parceiras ou aliadas do CCFD**. Recife, 19- 23 de novembro 2007. Slides;

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005;

BOURDIEU, Pierre. **Estruturas sociais e estruturas mentais**. In: Teoria e Educação, Porto Alegre, n.3, 1991;

BOURDIEU, Pierre. **Sociologia**. Organizador [da coletânea] Renato Ortiz. São Paulo, 1983;

CARRION, Rosinha Machado. **Reestruturação produtiva, processo de trabalho e qualificação dos operadores na indústria petroquímica no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, PPGA, UFRGS, 1998, 183p. Tese de doutorado;

CARRION, Rosinha Machado. **Residência solidária UFRGS: vivência de universitários com o desenvolvimento de uma tecnologia social**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006;

FILHO, Genauto Carvalho de França. **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006;

HADDAD, Fernando;... [et al.]. **Sindicatos, cooperativas e socialismo**. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2003;

RANCI, Constanzo. **Relações difíceis: A interação entre pesquisadores e atores sociais**. In: MELUCCI, Alberto (org.). Por uma sociologia reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura. Petrópolis: Vozes, 2005;

MOURA, Maria Suzana e MEIRA, Ludmila. **Desafios da gestão de empreendimentos solidários**. In: Bahia Análise & Dados. Salvador, SEI , v. 12, n.1, pág. 77-84, junho de 2002;

SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000;

STEPHANOU, Luis; MULLER, Lúcia Helena; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. **Guia para Elaboração de Projetos Sociais**. São Leopoldo: Editora Sinodal; Fundação Luterana de Diaconia – Porto Alegre, 2003;

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1980;

ZALUAR, Alba. **Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas**. In: A aventura antropológica: teoria e pesquisa. Ruth C. L. Cardoso (org.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

## ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Quadro 6 – Roteiro de Entrevista

Nome:  
Idade:  
Escolaridade:

Há quanto tempo trabalha na cooperativa?  
Qual é seu horário de trabalho?  
Quanto tempo de férias, em média, tira por ano? Quando foi suas últimas férias?  
Qual é o setor em que trabalha?

Histórico pessoal relatado espontaneamente:

1. Fale um pouco sobre o ritmo de trabalho na cooperativa.
2. Fale um pouco sobre o volume de trabalho na cooperativa.
3. Em relação a entrega dos pedidos:
  - Já houve ocasião em que não foi possível concluir determinado pedido no prazo combinado?
  - Como foi solucionada essa situação?
  - Já foi necessário repassar o pedido para que outra organização?
  - Com que frequência isso ocorre?
  - Nessas situações, para quem são encaminhados os pedidos?
3. Fale um pouco sobre a distribuição de tarefas na cooperativa.
  - Como essa distribuição é organizada?
  - Quem a organiza?
4. Fale um pouco sobre as condições de trabalho como um todo.
  - Em relação às máquinas (qualidade, eficiência e manutenção)
  - Em relação às matérias-primas (qualidade, quantidade)
  - Em relação à ergonomia (conforto, saúde)
5. Fale um pouco sobre a organização da produção.
  - Como se dá o recebimento dos pedidos?
  - Como é feita a ordenação dos pedidos?
  - Como é estipulado o tempo necessário à execução de cada pedido?
6. Como foi calculado o valor a ser cobrado por peça (cortada, costurada ou serigrafada) em seu setor?
  - Você sabe qual é o valor cobrado por peça?
  - Esse valor varia conforme o grau de dificuldade para a realização do



pedido?

7. Como é feita em seu setor a divisão dos valores recebidos com a produção mensal?

8. Sobre seu ingresso na cooperativa.

- Como você ingressou na cooperativa?
- Como foi sua integração ao grupo?
- Sobre a sensação de pertencimento à cooperativa, seu sentimento é mais próximo ao de ser sócio ou ao de ser funcionário?

8. Sobre sua participação na coordenação da cooperativa:

- De que forma você se envolve com a coordenação da cooperativa, tanto em relação às questões administrativas, quanto em relação às questões políticas?
- Você já fez parte da direção da cooperativa? Se sim, qual cargo você ocupou? Em que período ocupaste?
- Como as atividades da cooperativa são planejadas? É realizada alguma forma regular de planejamento? Se sim, com que frequência? Participastes de sua realização?

9. Participação externa:

- Você já representou a cooperativa em feiras, fóruns, palestras e eventos em geral? Em quais desses locais você já participou? Com que frequência você participa?

10. Educação, treinamento e informação:

- Como são organizados os cursos promovidos pela cooperativa?
- Quais foram os últimos cursos promovidos pela cooperativa que você participou?
- Você participa de cursos fora da cooperativa?
- Quando você ingressou na cooperativa, como suas atividades foram-lhe ensinadas?
- Existe alguma sistemática de treinamento dos novos integrantes?

9. Em relação ao envolvimento da cooperativa com a comunidade.

- Como se dá o envolvimento da cooperativa sua comunidade?

10. Sugestões:

- Quais seriam suas sugestões referentes a organização do trabalho na cooperativa?
- Essas sugestões já foram apresentadas às demais cooperativadas? Em assembléia ou em conversas informais?
- O que impede a implementação dessas sugestões?
- Já tivestes algumas de suas sugestões incorporadas ao cotidiano da cooperativa? Quais?

## ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO RÁPIDO DA SUSTENTABILIDADE

### Quadro 7 – Diagnóstico Rápido da Sustentabilidade uma ferramenta em construção (ARMANI, 2007)

- O DRS tem por objetivo permitir um exercício de auto-diagnóstico rápido da sustentabilidade de uma organização social.
- Ele visa estimular a reflexão sobre a interdependência de todas as dimensões da vida institucional para a sustentabilidade de uma organização social.
- O DRS se baseia num enfoque integral e sistêmico da sustentabilidade, o qual reconhece três dimensões estruturantes e interdependentes: (i) a sociopolítica, (ii) a técnico-gerencial e (iii) a financeira.
- Como todo instrumento deste tipo, tem limitações e faz simplificações, para tornar a análise da sustentabilidade operacionalizável.
- São utilizados três estágios ou tipos de respostas possíveis, atribuindo-se a elas notas para facilitar o exercício. As notas máximas são (4) e (5), correspondendo à resposta ÓTIMO; a nota média é (3) e se refere à resposta RAZOÁVEL; as notas mínimas são (1) e (2) e são utilizadas para indicar a resposta FRÁGIL.
- O DRS confere uma nota parcial para cada dimensão da sustentabilidade e uma nota geral para a avaliação integrada da sustentabilidade da organização.
- O DRS serve para a auto-análise e também para a tomada de consciência sobre os desafios da sustentabilidade, devendo orientar o desenvolvimento de estratégias para fortalecer a sustentabilidade da organização. Entretanto, em muitas situações o apoio externo, tanto para a avaliação como para o planejamento da sustentabilidade pode ser necessário.

## DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA

Nº	CRITÉRIOS	AValiação	PONTOS	EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A AVALIAÇÃO
1	Como você avalia o comprometimento dos/as <b>cooperativados/as</b> com a realização dos objetivos planejados pela cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
2	Como você avalia a consistência e a clareza da <b>identidade política</b> e do <b>papel</b> da cooperativa hoje?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
3	Como você avalia a prática do <b>modelo de gestão</b> da cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
4	Como você avalia a qualidade da participação da cooperativa em <b>conselhos de políticas públicas</b> ?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
5	Como você avalia a <b>credibilidade</b> da cooperativa na sociedade?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
6	Como você avalia a efetividade da <b>estratégia de intervenção</b> da cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
7	Como você avalia a capacidade da cooperativa para se <b>comunicar com a sociedade</b> mais amplamente?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
8	Como você avalia a capacidade da cooperativa de estabelecer <b>ações conjuntas com os Movimentos Sociais</b> ?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
9	Como você avalia a participação da cooperativa em <b>fóruns e redes</b> da sociedade civil?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
10	Como você avalia a <b>relação entre a cooperativa e outras organizações</b> da Sociedade Civil?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
<b>TOTAL DE PONTOS.....</b>				

### TÉCNICOGERENCIAL

Nº	CRITÉRIO	AVALIAÇÃO	PONTOS	EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A AVALIAÇÃO
1	Como você avalia a <b>organização de trabalho</b> na cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
2	Como você avalia a prática do <b>Planejamento</b> da cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
3	Como você avalia a capacidade da organização para <b>alcançar os objetivos e resultados</b> propostos?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
4	Como você avalia a prática do <b>Monitoramento e da Avaliação</b> do trabalho da cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
5	Como você avalia a capacidade da cooperativa para <b>produzir e sistematizar conhecimentos</b> a partir de seu trabalho?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
6	Como você avalia os processos de <b>gestão das pessoas</b> na cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
7	Como você avalia os instrumentos e processos de <b>“prestação de contas” e de transparência</b> ?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
8	Como você avalia a <b>integração</b> entre as áreas de <b>produção e administrativa</b> ?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
9	Como você avalia a <b>integração</b> entre o plano geral de ação da cooperativa e os projetos e ações específicos?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
10	Como você avalia o <b>perfil</b> ético, político e técnico-profissional do pessoal da cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
<b>TOTAL DE PONTOS.....</b>				

**FINANCEIRA**  
[CONSIDERAR ÚLTIMOS TRÊS ANOS]

Nº	CRITÉRIO	AVALIAÇÃO	PONTOS	EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A AVALIAÇÃO
1	Como você avalia o <b>volume de recursos financeiros</b> mobilizados em relação às necessidades da cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
2	Como você avalia a <b>diversificação de fontes</b> de mobilização de recursos?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
3	Como você avalia o <b>grau de independência financeira</b> em relação aos diversos apoiadores da cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
4	Como você avalia a capacidade da organização para <b>mobilizar</b> recursos públicos?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
5	Como você avalia a capacidade da organização para <b>gerir</b> recursos públicos?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
6	Como você avalia a capacidade da organização para <b>gerar recursos próprios</b> ?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
7	Como você avalia a capacidade de mobilizar o trabalho de <b>voluntários e/ou estagiários</b> ?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
8	Como você avalia a capacidade da cooperativa para dinamizar um <b>fundo de reserva</b> para situações de emergência?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
9	Como você avalia a <b>política de mobilização de recursos</b> ?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
10	Como você avalia o <b>sistema de gestão administrativo, financeiro e contábil</b> da cooperativa?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2		
<b>TOTAL DE PONTOS</b> .....				

## DRS – CHAVE DE ANÁLISE

### Análise por Dimensão

- O máximo de pontos por dimensão é de 50 (10 x 5) e o mínimo é de 10 (10 x 1).
- Se o total de pontos por dimensão ficar **acima de 40 pontos** (10 x 4), a organização goza de **boa situação de sustentabilidade** nesta dimensão.
- Se o total ficar entre **30 e 40 pontos** (10 x 3 a 10 x 4), a organização **tem uma situação razoável, mas com desafios importantes de sustentabilidade** neste âmbito específico.
- Se o total de pontos ficar **abaixo de 30 pontos**, a organização está em **sérias dificuldades** nesta dimensão da sustentabilidade!

### Análise Geral

- Em termos gerais, se o total de pontos ficar **acima de 120**, a organização **goza de boa situação de sustentabilidade**, devendo basicamente manter suas estratégias.
- Já, se o total de pontos ficar **entre 90 e 120**, a organização deve **rever suas estratégias visando superar os pontos mais frágeis da sustentabilidade**; por fim...
- Se o total de pontos ficar **abaixo de 90**, a organização **terá sérias dificuldades para sobreviver no futuro e medidas fortes e urgentes se fazem necessárias!**