



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELAÇÕES PÚBLICAS

JÚLIA GHIDINI CHRESTANI

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA OUTRA ECONOMIA: O
CASO DA COOPERATIVA DE COSTUREIRAS UNIDAS VENCEREMOS -
UNIVENS**

Porto Alegre

2016

JÚLIA GHIDINI CHRESTANI

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA OUTRA ECONOMIA: O
CASO DA COOPERATIVA DE COSTUREIRAS UNIDAS VENCEREMOS -
UNIVENS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Vera Regina Schmitz

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Chrestani, Júlia Ghidini

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA OUTRA
ECONOMIA: O CASO DA COOPERATIVA DE COSTUREIRAS
UNIDAS VENCEREMOS - UNIVENS / Júlia Ghidini
Chrestani. -- 2016.

90 f.

Orientadora: Vera Regina Schmitz.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Comunicação
Social: Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Comunicação social. 2. Comunicação interna. 3.
Economia solidária. 4. Autogestão. 5. Participação.
I. Schmitz, Vera Regina, orient. II. Título.

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA OUTRA ECONOMIA: O CASO DA COOPERATIVA DE COSTUREIRAS UNIDAS VENCEREMOS - UNIVENS**, de autoria de Júlia Ghidini Chrestani, estudante do curso de Comunicação Social – Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 25 de novembro de 2016.

Assinatura:



Prof.ª. Dr.ª. Vera Regina Schmitz

JÚLIA GHIDINI CHRESTANI

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA OUTRA ECONOMIA: O
CASO DA COOPERATIVA DE COSTUREIRAS UNIDAS VENCEREMOS -
UNIVENS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Comunicação
Social da Universidade Federal do Rio Grande do
Sul como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado pela banca examinadora em ____ de _____ de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Vera Regina Schmitz – UFRGS

Orientadora

Prof^a. Ms. Ana Cristina Cypriano Pereira – UFRGS

Examinadora

Prof^a. Dr^a. Mônica Pieniz – UFRGS

Examinadora

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Adenor e Maria Cristina, e ao meu irmão, Alexandre, por todos os ensinamentos a mim transmitidos ao longo desses vinte e três anos. Se hoje me encontro nessa posição de formanda em uma universidade pública, devo tudo ao conhecimento, à educação e ao exemplo de vida que me forneceram. Também agradeço ao restante de minha família, tios e tias, dindo e dinda, primos e primas, que sempre apoiaram minhas escolhas. Aos meus avós, onde quer que eles estejam nesse momento, por terem feito parte de minha vida e construírem essa família linda que tenho hoje.

À minha outra família, Alexandre, Denise, Andressa, Napoleão e Matilda, por me acolherem e proporcionarem momentos maravilhosos nessa cidade que escolhi amar e viver. Aos presentes que a Fabico me deu, Henrique, Jaqueline, Luísa e Manoella, agradeço a companhia, a ajuda, o ombro amigo. Sem vocês essa jornada não teria a menor graça.

À minha orientadora Vera Regina Schmitz, peça fundamental na elaboração dessa monografia. Agradeço os conselhos, os conhecimentos compartilhados, as pilhas de livros emprestados, os cafezinhos, as horas de orientação e, até mesmo, os puxões de orelha. Aos demais professores com quem tive o prazer de conviver durante esses cinco anos de graduação, estendo meus agradecimentos.

À Nelsa Nespolo, diretora da Univens, e a todas as demais associadas, pela receptividade e atenção fornecidas a mim durante as visitas à cooperativa.

E, por último, mas não menos importante, a mim. Por continuar acreditando.

*“Pés, para que os quero,
se tenho asas para voar?”*

Frida Kahlo

RESUMO

Este trabalho pretende compreender como as estratégias comunicacionais utilizadas internamente pela Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos – Univens se relacionam com o princípio de autogestão, um dos pilares da economia solidária. Através de levantamento bibliográfico, explorou-se a conceitualização e a contextualização da economia solidária em nível mundial, nacional e regional. Além disso, foi analisado o conceito de comunicação interna e dos processos comunicacionais como auxiliares na manutenção de um ambiente organizacional participativo e autogestionário. O estudo de caso teve a Univens como objeto de pesquisa e fez uso da análise documental e da observação não participante como técnicas complementares ao trabalho. Constatou-se, por fim, que a cooperativa estudada utiliza-se majoritariamente de canais comunicacionais informais e que o conhecimento é peça fundamental para as práticas participativas e autogestionárias.

Palavras-chave: Comunicação social. Comunicação interna. Economia solidária. Autogestão. Participação.

ABSTRACT

This paper intends to understand how the communication strategies used internally by the Dressmakers Cooperative Univens are related to the principle of self-management, one of the pillars of solidarity economy. Through a bibliographical survey, we explored the conceptualization and contextualization of the solidarity economy, worldwide, nationally and regionally. In addition, the concept of internal communication and communication processes as ancillary in the maintenance of a participative and self-managed organizational environment was analyzed. The case study had Univens as an object of research and made use of documentary analysis and non-participant observation as complementary techniques to the work. Finally, it was verified that the cooperative studied is used mostly by informal communication channels and that knowledge is a fundamental part of participatory and self-managed practices.

Keywords: Social communication. Internal communication. Solidarity economy. Self-management. Participation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas e possíveis repercussões da participação	38
Figura 2 – Sede da Univens	55
Figura 3 – Recepção	56
Figura 4 – Sala de reuniões.....	56
Figura 5 – Área de costura	57
Figura 6 – Área de corte.....	57
Figura 7 – Setor de serigrafia	57
Figura 8 – Associadas da Univens	57
Figura 9 – Cadeia produtiva da Justa Trama.....	59
Figura 10 – Plantio de algodão orgânico na ADEC	60
Figura 11 – Roupas Justa Trama	60
Figura 12 - Brinquedo Justa Trama	61
Figura 13 – Brinquedo Justa Trama	61
Figura 14 – Mural da entrada na primeira visita	65
Figura 15 – Mural da entrada na segunda visita.....	65
Figura 16 – Responsáveis pelo pátio e lista de plantão da loja.....	65
Figura 17 – Lista de responsáveis pelo plantão e folheto Justa Trama.....	65
Figura 18 – Mural entre setores de corte e costura	66
Figura 19 – Tabela de ausências de Novembro de 2016	66
Figura 20 – Lista das responsáveis pela limpeza.....	66
Figura 21 – Listas de pedidos dos setores de corte e de costura.....	68
Figura 22 – Listas de tarefas dos setores de corte e de costura	68
Figura 23 – Avisos do setor de serigrafia	69
Figura 24 – Avisos do setor de serigrafia	69
Figura 25 – Avisos da sala de reuniões.....	70
Figura 26 – Banner localizado na recepção: construção da política pública 2011-2014	71
Figura 27 – Banner da Justa Trama	71
Figura 28 – Festa de 20 anos da Univens.....	73
Figura 29 – Festa junina de 2016	73
Figura 30 – Intercâmbio de conhecimento com a Cooperfeitoria de São Leopoldo ..	77

Figura 31 – Oficina de tingimento natural na sede da Justa Trama	77
Figura 32 – Associadas da Univens participando do Fórum Social Mundial de 2016	
Associadas da Univens participando do Fórum Social Mundial de 2016	78
Figura 33 – Seminário Mulheres Podemos promovido pela Maria do Rosário.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Canais de comunicação interna utilizados pela Univens e seus pontos positivos e negativos	74
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ECONOMIA SOLIDÁRIA, PROPOSTA DE UMA OUTRA ECONOMIA	16
2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA: CONCEITOS E PRINCÍPIOS.....	16
2.2 HISTÓRICO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	21
2.2.1 Economia Solidária no mundo	21
2.2.2 Economia solidária no Brasil	23
2.2.3 Economia solidária no Rio Grande do sul	25
3 COMUNICAÇÃO, UM INSTRUMENTO PARA A AUTOGESTÃO	29
3.1 A INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS	29
3.2 A COMUNICAÇÃO A PARTIR DO VIÉS PARTICIPATIVO, CIDADÃO E POPULAR.....	33
3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA	39
3.3.1 Redes formais e informais de comunicação interna	40
3.3.2 Comunicação dirigida e canais de comunicação interna	43
4 A UNIVENS: ACORDOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A AUTOGESTÃO	48
4.1 ACORDOS METODOLÓGICOS	48
4.2 A COOPERATIVA DE COSTUREIRAS UNIDAS VENCEREMOS - UNIVENS ..	52
4.2.1 Justa Trama	58
4.3 UNIVENS: REFLEXÃO SOBRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS INTERNOS E PARTICIPATIVOS	61
4.3.1 Os processos comunicacionais internos da Univens	62
<i>4.3.1.1 Canais de comunicação interna utilizados pela Univens</i>	64
4.3.2 Análise dos processos participativos das associadas da Univens	75
4.3.3 Os preceitos econômicos solidários encontrados na Univens	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	83
ANEXOS	88
ANEXO A – Autorização para uso de imagem	88

1 INTRODUÇÃO

Grandes invenções geram grandes transformações, tanto sócio quanto economicamente. Foi a partir da criação e difusão das máquinas e da organização fabril de produção, por exemplo, que muitos artesãos – expulsos dos mercados em que trabalhavam durante a Primeira Revolução Industrial – se organizaram e formaram as primeiras cooperativas e sindicatos. Assim, começa a ganhar força os princípios de economia solidária, modelo baseado na cooperação, autogestão, solidariedade, comércio justo e igualdade entre seus membros. É uma alternativa às relações de trabalho capitalistas, que vêm procurando sanar a desigualdade e a marginalização advindas do modelo vigente de consumo.

Na sociedade brasileira, a economia solidária configura-se, principalmente, como uma possibilidade de geração de renda e de inclusão social. Devido ao cenário de grande desemprego ocorrido durante os anos 1980 e 1990 no país, as pessoas buscaram formas alternativas de trabalho, como, por exemplo, tomando empresas falidas ou em via de falência e as transformando em cooperativas autogestionárias.

Os empreendimentos econômicos solidários são portadores de novos processos de inserção social e de desenvolvimento local e há uma importante dinâmica de expansão e articulação dessas experiências. O próprio fato de ter a possibilidade de participação no grupo gera um novo espaço de cidadania para seus membros, os quais fazem um caminho importante em direção à inclusão social. Podemos destacar, nesse sentido, o número significativo de mulheres nos empreendimentos solidários, ou, outro elemento também importante, a possibilidade em manter em atividade trabalhadores que o mercado recusa por considerá-los velhos. (ICAZA, 2004, p. 47)

Assim, gradualmente, o número de empreendimentos econômicos solidários (EES) cresceu no Brasil. Conforme mapeamento do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), realizado de 2010 a 2013, há no país 19.708 instituições com essa forma de organização trabalhista, em que 1.423.631 pessoas estão guiadas pelos princípios de autogestão. No Rio Grande do Sul, 2.005 EES foram mapeados, os quais envolvem cerca de 268.994 homens e mulheres nessa forma trabalhista.

No meio do surgimento de tantos empreendimentos, no estado do Rio Grande do Sul surge a Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos - Univens, localizada

no bairro Sarandi, na cidade de Porto Alegre. Fundada em 1996, a organização é composta apenas por mulheres da comunidade com dificuldades de se inserirem em postos de trabalho tradicionais. A Univens atua no segmento de confecção de roupas, sempre atentando para a adoção de medidas sustentáveis e para o comércio justo de suas peças. Prova disso é a sua participação na cadeia produtiva de algodão orgânico Justa Trama, em que cooperativas e associações de diferentes estados do Brasil produzem, desde o início do processo até o final, roupas e brinquedos. WOLF (2008, p. 13) salienta:

Inseridas na economia solidária, as cooperadas realizam o sonho da geração de renda através da cooperativa, empreendimento coletivo, do qual elas são donas. O nome da cooperativa traduz o quanto essas mulheres querem, juntas, vencer as batalhas diárias por renda e dignidade: Univens - Unidas Venceremos. [...] É um espaço para o desenvolvimento do coletivo, da fortificação dos laços entre as pessoas que fazem o dia-a-dia da cooperativa.

À medida que a quantidade de empreendimentos como esse aumenta, percebe-se a necessidade de analisar seus processos comunicativos, principalmente no que diz respeito à gestão da comunicação interna. Assim, este trabalho surge tendo o seguinte questionamento: como as estratégias comunicacionais da Cooperativa UNIVENS se interligam e/ou favorecem a vivência dos princípios da economia solidária, aqui se destacando a autogestão, pelos seus associados?

Como objetivo geral, busca-se analisar a forma como as estratégias comunicacionais utilizadas pela UNIVENS para com seus associados se relacionam com a autogestão, princípio básico da economia solidária. Para que isso seja possível, tem-se como objetivos específicos:

- Conceituar e caracterizar a economia solidária como proposta de trabalho autogestionário e alternativa a uma outra economia;
- Estudar a comunicação como estratégia para transmissão de informações, trocas e fortalecimento da autogestão nos empreendimentos de economia solidária;
- Apresentar a Univens como proposta de trabalho alternativo e de produção sustentável, assim como as estratégias de comunicação utilizadas internamente;

- Refletir sobre a importância dos processos comunicacionais internos e sobre a participação dos associados na gestão da Univens para sua efetivação.

Este trabalho se mostra relevante ao buscar compreender como a comunicação interna, principalmente o processo de troca de informações, ocorre em ambientes autogestionários, em que os associados participam das decisões com igualdade de condições. Dessa forma, o estudo pretende entrelaçar os estudos da economia solidária com a da comunicação. Além das pesquisas com essa temática serem escassas no meio acadêmico – por se tratarem de organizações cooperativas autogestionárias -, sua comunicação interna pode diferir da comunicação interna de organizações convencionais, fazendo com que seja essencial que se compreenda seu funcionamento,

Ressalta-se que esta pesquisa é de caráter qualitativo, descritivo-exploratória. Dessa forma, buscou-se investigar e descrever o maior número de fatos possíveis sobre o objeto de estudo dessa monografia, com vistas de se familiarizar com o assunto e adquirir mais conhecimento a respeito dele. Trata-se de um estudo de caso no qual os acordos metodológicos incluem, também, a pesquisa documental, a observação não participante e a pesquisa bibliográfica, elucidando conceitos como economia solidária e comunicação e objetivando a viabilização da análise proposta (Gil, 2008).

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo esta introdução o primeiro. De modo a orientar a análise, inicia-se com a revisão bibliográfica. O segundo capítulo é iniciado com a conceitualização da economia solidária a partir das fundamentações propostas por Mance (1999; 2005), Culti, Koyama e Trindade (2010), Albuquerque (2003), Singer (2000), Gaiger (2003), Benato (1994) e Cozero (2014). Após, é traçado um breve histórico da economia solidária mundial, nacional e regionalmente através dos estudos de Singer (2002; 2005), Faria (2006), Gaiger (2004) e Icaza (2004).

No terceiro capítulo destaca-se o papel da transmissão de informações nos processos comunicacionais, a fim de compreender a importância das mensagens no ambiente organizacional. Para isso, inicialmente utilizou-se os estudos de Berlo (1999), Bordenave (1986), Carvalho e Tavares (2001) e Stefanelli (2005) sobre comunicação e processos comunicacionais. Em seguida, a partir de Peruzzo (1998;

2007). Mendonça (1986) e Gutierrez (1989) é analisada a questão da transmissão de informações como propulsora da participação cidadã e de uma comunicação popular e mais democrática. Após, é discutida a importância da troca de informações na comunicação interna, com a abordagem da conceitualização de redes, fluxos e instrumentos utilizados para a manutenção de um processo de comunicação mais coeso e que auxilie na integração e mobilização dos trabalhadores. Costa (2010), Beltrand e Gomes (2009), Nassar (2008), Kunsch (1986), Maximiano (2011), Torquato (2004; 2015), Fortes (2003) e Cesca (2009) fundamentam essa discussão.

No quarto capítulo é apresentada a organização escolhida para a análise deste trabalho, a Univens. Primeiramente, faz-se uma exposição de sua história e sua relação com os conceitos de economia solidária, destacando o papel que a cooperativa exerce na cadeia produtiva da qual faz parte, a Justa Trama. Na sequência, os processos comunicacionais empregados pela Cooperativa – que potencializam o princípio da autogestão – são abordados sendo sucedido pela análise e discussão dos resultados obtidos.

Por fim, o quinto capítulo é destinado para a realização das considerações finais da pesquisa elaborada e suas principais conclusões.

2 ECONOMIA SOLIDÁRIA, PROPOSTA DE UMA OUTRA ECONOMIA¹

Novos paradigmas desenvolvimentistas surgem à medida que o descontento da população frente às consequências do modelo capitalista vigente se alastram. Dessa forma, a sociedade civil começa a participar de maneira mais efetiva nas decisões sociais, questionando as práticas e normas determinadas pelo sistema econômico atual. Surge, nesse contexto, a economia solidária, uma alternativa de modo de agir coletivo. É sobre este tema que este capítulo se destina, a partir da abordagem de seus principais conceitos e de seu histórico, baseando-se nos preceitos de estudiosos como Singer (2000, 2002, 2005), Icaza (2004), Gaiger (2003, 2004) e Culti, Koyama e Trindade (2010).

2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA: CONCEITOS E PRINCÍPIOS

A economia solidária pode ser compreendida como uma alternativa ao modo de produção capitalista, centrada na valorização do ser humano em detrimento do capital. Segundo os preceitos de Mance (2005), suas ações auxiliam na geração de trabalho e de distribuição de renda, ordenadas em redes socioeconômicas voltadas para a promoção do consumo sustentável, do bem-viver em sociedade e da integração social. Ainda de acordo com o autor, pode ser definida como:

[...] estratégia para organização de uma sociedade pós-capitalista, baseada na implantação de redes que conectam unidades de produção e de consumo, em um movimento recíproco de realimentação, permitindo a geração de emprego e renda, o fortalecimento da economia e do poder locais, bem como uma transformação cultural das sociedades em que se implanta, com a afirmação de uma ética e de uma visão de mundo antagônicas não apenas ao neoliberalismo, mas ao próprio capitalismo. (MANCE, 1999, p. 203)

¹ Cattani (2003) conceitua como “a outra economia” aquela que se baseia nos princípios de cooperação e solidariedade, a fim de atender às novas exigências de uma sociedade mais consciente em relação ao consumo a qualquer preço e ao trabalho alienado. Para ele, essa economia coloca-se na “[...] contracorrente do sistema e da ideologia dominantes, registra-se um importante e sólido movimento de construção de um mundo melhor.” (CATTANI, 2003, p. 11).

A economia solidária é formada por empreendimentos que possibilitam pessoas se organizarem de forma diferente em relação ao trabalho e aos benefícios que ele pode oferecer. Podem se apresentar como organizações urbanas ou rurais, de consumidores, de produtores e de crédito, tendo as cooperativas como forma clássica. Os EES, assim, passam a ser compreendidos como um eficiente mecanismo gerador de trabalho e renda e suas iniciativas respondem à necessidade de proteção contra o desemprego provocado por uma conjuntura econômica desfavorável (CULTI, KOYAMA, TRINDADE, 2010). Os autores destacam quatro características básicas EES, consideradas princípios balizadores: autogestão, solidariedade, cooperação e dimensão econômica.

A autogestão como forma de organização produtiva foi difundida por meados do século XX e sempre esteve ligada à luta dos trabalhadores, principalmente do movimento operário. Segundo Albuquerque (2003, p. 20):

Por autogestão, em sentido lato, entende-se o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um "coletivo". É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos, independente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais.

É através das práticas autogestionárias que se torna possível os processos participativos no trabalho, nas definições estratégicas e na direção e coordenação de ações. Tais atos são viáveis devido à natureza destes modelos de empreendimentos, em que a autonomia dos sujeitos e sua liberdade constitutiva são fundamentais. Dessa forma, cada trabalhador “[...] determinando-se livremente por adesão ao que compreende ser melhor para si mesmo, encontra outros sujeitos racionais que optam pela mesma direção e, assim, ajustam livremente a intuição de uma organização que exprime a vontade geral.” (CULTI, KOYAMA, TRINDADE, 2010, p. 76). Ainda sobre essa característica, Singer (2000) afirma que empreendimentos autogeridos, como os da economia solidária, representam uma alternativa frente ao assalariamento e à pobreza, valorizando seu potencial educativo. A autogestão, de acordo com o autor, permitiria, assim, educar e transformar o pensamento dos trabalhadores, modificando o seu comportamento e incorporando valores como participação e solidariedade.

Nos EES a solidariedade tem papel fundamental no acolhimento, a fim de desenvolver uma união capaz de gerar um sentimento de não “estar só”. Ela também pode ser expressa a partir de sua responsabilidade frente à comunidade, preocupando-se com a melhoria das condições de vida de seus participantes, comprometendo-se com um meio ambiente saudável, com o bem-estar de seus trabalhadores e consumidores e com a justa distribuição de resultados. Já o princípio de cooperação “[...] é entendido como a existência de interesses e objetivos comuns, a união dos esforços e capacidades, propriedade coletiva dos bens, partilha dos resultados e responsabilidade solidária diante das dificuldades.” (CULTI, KOYAMA, TRINDADE, 2010, p. 8).

Também, os empreendimentos compreendidos dentro desse sistema possuem como dimensão econômica a busca por excedente econômico a fim de melhorar as condições de vida de seus trabalhadores. Buscando sua viabilidade econômica, foca no desenvolvimento local e regional a fim de se fortalecer. O desenvolvimento local inclui os recursos existentes no território, a cultura da comunidade e suas instituições. “A economia local se dinamiza e fortalece quando as pessoas e instituições interagem e o resultado é a criação de riqueza, a geração de trabalho e renda e a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida.” (CULTI, KOYAMA, TRINDADE, 2010, p. 82).

Desse modo, o fluxo financeiro tende a circular no próprio território e ali mesmo volta a ser investido, proporcionando novas oportunidades de desenvolvimento à comunidade. Sobre sua atividade econômica, os autores acrescentam:

É também relevante, na economia solidária, o efeito imediato de distribuição de propriedade e renda em função do princípio formativo da igualdade na participação econômica dos associados nos empreendimentos. Isso reflete na democratização dessa economia com estímulo para o crescimento e para a redução das desigualdades. Os ganhos sociais são mais amplos, pois além de possibilitar o reconhecimento dos trabalhadores como cidadãos, viabiliza e reforça espaços que estruturam elos comunitários com efeitos valiosos na diminuição da degradação do tecido social. (2010, p. 16-17)

Assim, percebe-se que as relações sociais de produção nos EES são distintas da forma assalariada. Gaiger (2003) afirma que as práticas de cooperação e de autogestão fazem com que esses empreendimentos tenham um caráter único,

visto que alteram o princípio e a finalidade da extração do trabalho excedente. Para ele, na economia solidária:

a) predomina a propriedade social dos meios de produção, vedada a sua apropriação individual ou sua alienação particular; b) o controle do empreendimento e o poder de decisão pertencem à sociedade de trabalhadores, em regime de paridade de direitos; c) a gestão do empreendimento está presa à comunidade de trabalho, que organiza o processo produtivo, opera as estratégias econômicas e dispõe sobre o destino do excedente produzido. (GAIGER, 2003, p. 191)

Dessa forma, as cooperativas se apresentam como organizações democráticas, onde os membros devem participar ativamente das decisões e na formulação de suas políticas. De acordo com Benato (1994, p. 31-32):

Cada um pode participar livremente na sociedade aderindo a ela e dela saindo a qualquer tempo sempre, contudo, em observância ao Estatuto; [...] o capital do sócio não pode servir de parâmetro para se tomar decisões a não ser o pagamento de juros legais; [...] o sócio, independentemente do valor de seu capital, tem o direito de um voto, uma decisão. Não vale o volume financeiro e, sim, o indivíduo na sociedade; [...] o sócio, conseqüentemente, ao ser livre do ônus do capital, pode votar e ser votado. A opção de escolha cabe à sociedade como um todo; o Estatuto Social determina o mandato diretivo e institui ser a sociedade a responsável direta pelo sucesso ou insucesso de seus administradores. Podem, eles, ser substituídos a qualquer tempo se assim aprover à sociedade; [...] o sócio, independentemente de seu capital, desde que o seu cadastro permita, pode efetuar as compras em igualdade de condições com o que mais capital tiver.

Percebe-se, desse modo, que os associados contribuem igualmente e controlam o capital da cooperativa, sendo que, quando a receita é maior que as despesas, o ganho é dividido de acordo com a contribuição de cada um. Além disso, o excedente é direcionado para investimentos dentro da própria cooperativa ou a partir da decisão da assembleia. Como discorre Cozero (2014, p. 5):

Os cooperantes, reunidos em assembleia, discutem e votam os objetivos e metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar a sociedade. Cada associado representa um voto, não importando se alguns detenham mais cotas do que outros.

O conselho administrativo e o fiscal também são escolhidos em assembleia. O primeiro tem como competência a tomada de decisões sobre qualquer fato de interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do

Estatuto Social² e das definições da Assembleia Geral. Ele é formado por cooperados com mandato de no máximo quatro anos, com direito a renovação estabelecida pelo Estatuto Social. Já o conselho fiscal é responsável por fiscalizar a administração, as atividades e as operações da cooperativa. É constituída por três membros efetivos e três suplentes que fiscalizam as decisões da Assembleia Geral, desempenhando suas funções por um período de doze meses (OCB).

Construir uma alternativa solidária dentro de um sistema excludente exige esforços para transpor suas adversidades. Dificuldade em superar uma cultura individualista, falta de investimentos na área e de crédito para viabilizá-los, além de uma carência em políticas públicas adequadas a esse modo de produção, proporcionando meios legais para sua execução e dinâmica econômica, são algumas de suas fragilidades (CULTI, KOYAMA, TRINDADE, 2010). Afinal, “[...] queiramos ou não, há uma ligação dessa economia com o mercado, visto que, nele, em medidas variáveis, [...] buscam subsídios, informações, formação e insumos para produzir, vender ou trocar seus serviços e produtos ou bens materiais e imateriais.” (CULTI, KOYAMA, TRINDADE, 2010, p. 17). Da mesma forma, Gaiger (2003, p. 194), entende a economia solidária como “[...] expressão de uma *forma social de produção específica*, contraposta à forma típica do capitalismo e, no entanto, com ela devendo conviver, para subsistir em formações históricas ditadas pelo modo de produção capitalista.” (grifo do autor). Para ele, esse modo de produção não reproduz em seu interior relações capitalistas, mas também não elimina ou ameaça a reprodução do viés baseado no capital. Apesar de as iniciativas econômico-solidárias estarem crescendo, elas ainda são um tanto quando experimentais.

Assim, a partir dos preceitos da economia solidária, nota-se a capacidade de conexão e de construção de conhecimento que diferentes sujeitos podem estabelecer a partir de uma economia baseada na colaboração, servindo como alternativa à formação de trabalho e renda. Gera-se, dessa forma, uma mudança na estrutura de produção, constituindo valor – não só econômico, mas também social – que é compartilhado para todo o sistema.

² O Estatuto Social, usado pelas sociedades em ação e instituições sem fins lucrativos, é um documento que apresenta um conjunto de regras sobre a constituição, o funcionamento e as obrigações de uma instituição. Disponível em: <<http://capitalsocial.cnt.br/cooperativa-e-ong/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

2.2 HISTÓRICO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

O conceito de economia solidária se originou na Europa Ocidental, mas com o decorrer do tempo ganhou o mundo. Hoje, organizações econômicas solidárias podem ser percebidas em várias localidades e atuando nas mais diversas frentes. Para a elaboração deste trabalho, buscou-se verificar o histórico mundial, nacional e regional da economia solidária, a fim de obter maior compreensão acerca dos diferentes panoramas em que esse sistema pode estar inserido.

2.2.1 Economia Solidária no mundo

A origem da economia solidária se remonta à época da Revolução Industrial na Europa Ocidental dos séculos XVIII e XIX, com a introdução das máquinas a vapor nas organizações fabris, substituindo as formas de trabalho humano e gerando problemas nas relações de produção. Como reação ao desemprego e consequente empobrecimento de grande parte da população, foram propostas alternativas visando à reinserção desses trabalhadores socialmente excluídos da economia, criando um novo modo de produção baseado nos princípios de coletividade e de colaboração (Singer, 2005). Assim surgiram as primeiras cooperativas que, ainda segundo o autor, eram tentativas dos trabalhadores de recuperar sua autonomia econômica, obedecendo a valores básicos do movimento operário de igualdade e democracia, frutos de uma ideologia socialista.

A partir desses ideais e objetivando uma melhoria nas precárias relações de trabalho – que contava com grande carga horária, pouca remuneração e condições estruturais deficientes – destaca-se o pensamento de um dos precursores do cooperativismo³, Robert Owen⁴, proponente de um ideal com fins de restabelecer o crescimento da atividade econômica. Owen idealizou a construção de aldeias cooperativistas em torno das fábricas a partir dos fundos de sustento dos pobres, que, ao invés de serem distribuídos para a população, seriam revertidos na compra de terras, com o intuito de transformarem os trabalhadores em proprietários e gerirem os meios de produção de forma coletiva para sua subsistência. Apesar da

³ Dentre eles, vale ressaltar os trabalhos de Saint-Simon (1760-1825) e Charles Fourier (1772-1837). Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/historiageral/socialismo-utopico.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

⁴ Robert Owen (1771-1858) foi um reformista social galês, considerado um dos fundadores do socialismo e do cooperativismo. Retirado da mesma fonte do item anterior.

negação do governo britânico em relação ao projeto, Owen ficou conhecido por suas ideias baseadas na valorização do homem sobre o capital, pregando igualdade de oportunidades e combatendo o individualismo, referindo-se a tais ações com o termo *co-operation*, traduzido como “trabalhar junto” (Singer, 2002).

Ainda de acordo com o autor, também teve destaque na difusão do movimento pela Europa a Cooperativa Pioneiros Equitativos de Rochdale, representantes do cooperativismo de consumo, fundada em 1844, na Inglaterra. Objetivando a criação de uma colônia autossuficiente, adotaram uma série de concepções, que foram immortalizadas como os princípios universais do cooperativismo, dentre os quais se destacam: a prioridade de educação cooperativa; a neutralidade frente questões religiosas e políticas; e a garantia da democracia do trabalho sobre o capital. Caracterizado como “[...] a mãe de todas as cooperativas.” (SINGER, 2002, p. 39), foi tido como exemplo de movimento social cooperativo, auxiliando no crescimento desse modo de produção no final do século XIX.

No entanto, ao longo do século seguinte, devido à crescente hostilidade do governo, bem como a má experiência socialista no Leste Europeu, o cooperativismo começou a enfraquecer e várias cooperativas fecharam as portas. Segundo Singer (2002), à medida que o movimento operário conquistava direitos econômicos e sociais para os assalariados, dando a eles um padrão de vida de classe média, debilitava-se a crítica feita sobre a alienação que o assalariamento impõe sobre o trabalhador. Assim, após a 2^o Guerra Mundial:

Em vez de lutar contra o assalariamento e procurar uma alternativa emancipatória ao mesmo, o movimento operário passou a defender os direitos conquistados e sua ampliação. Os sindicatos tornaram-se organizações poderosas, cuja missão passou a ser a defesa dos interesses dos assalariados, dos quais o mais crucial é preservar o emprego. Por meio do emprego, os trabalhadores alcançaram uma espécie de cidadania “social” que compensaria a posição subordinada e alienada que ocupam na produção. (SINGER, 2002, p. 109-110)

Essa posição do movimento operário, de certa forma, foi um dos motivos pelo crescente desinteresse acerca da economia solidária. “Em termos quantitativos, o movimento cooperativista nunca deixou de se expandir em plano mundial, mas qualitativamente é provável que sua degeneração tenha se acentuado.” (SINGER, 2002, p. 110).

O autor ainda afirma que esse cenário mudou a partir da segunda metade dos anos 1970, devido a mudanças no âmbito tecnológico e científico que acarretaram modificações nas relações de produção, ocasionando uma nova onda de desemprego. Uma parte considerável da produção industrial mundial foi transferida dos países centrais e subdesenvolvidos, como o Brasil, para terras que nunca tinham tido contato com o movimento operário. Essa mudança ocasionou a eliminação de milhões de postos de trabalho formais, debilitando os sindicatos que tinham como finalidade ampliar os direitos dos assalariados. Faria (2006) afirma que o fechamento de empresas e o conseqüente aumento de desemprego possibilitaram uma conjuntura econômica favorável, na Europa, para o ressurgimento dos ideais cooperativistas por classes trabalhistas que reagiram à crise. Para Gaiger (2004, p. 2) o reflorescimento dessas convicções entre os trabalhadores ressurgiu devido a:

[...] redefinição do padrão de acumulação capitalista, por seus efeitos sobre a reconfiguração mundial dos mercados, as cadeias e estruturas produtivas e sobre a própria geopolítica. A isto, estaria associada a crise de grande magnitude que atinge o sistema de trabalho assalariado, pedra angular da ordem social capitalista, cujo reflexo imediato seria a volta do desemprego massivo e a exclusão social. O fato, em si mesmo, impulsionaria os trabalhadores à busca de alternativas de trabalho e renda.

Para Singer (2002, p. 111), “[...] o que distingue este ‘novo cooperativismo’ é a volta dos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento.”. Tais fatores foram essenciais para o surgimento de inúmeros movimentos sociais e para a retomada da discussão sobre a autogestão, sobre o cooperativismo e sobre a economia solidária.

2.2.2 Economia solidária no Brasil

No Brasil, é devido à crise social estabelecida nos anos 1980, em que o desemprego em massa gera um novo quadro de exclusão social, que na década seguinte a economia solidária ganha força, na forma de cooperativas ou associações produtivas autogestionárias. A Cáritas⁵, entidade ligada à Conferência

⁵ Rede solidária vinculada à Igreja Católica fundada em 1956 e voltada para a promoção da defesa dos direitos humanos, da segurança alimentar e do desenvolvimento sustentável solidário. Atua junto aos excluídos em defesa da construção de uma sociedade justa, igualitária e plural. Disponível em: <<http://caritas.org.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), ainda nos anos 1980, financia milhares de projetos denominados PACs⁶, Projetos Alternativos Comunitários, buscando “[...] gerar trabalho e renda de forma associada para moradores das periferias pobres de nossas metrópoles e da zona rural das diferentes regiões do país” (SINGER, 2002, p. 122). Posteriormente, grande parte dos PACs se transformou em unidades de economia solidária, umas ainda dependentes de ajuda das comunidades de fiéis, outras alcançando a consolidação econômica mediante a venda de sua produção.

Como meio de se defenderem da atual conjuntura econômica, também foi observada a organização de trabalhadores em cooperativas e em empresas recuperadas, oriundas de empreendimentos falidos ou em situação falimentar, sob processo de autogestão. O movimento começa em 1991, com a falência da empresa calçadista Makerli, em Franca, São Paulo, favorecendo a criação da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), um dos motivadores do regime autogestionário como forma de acesso e permanência dos funcionários no processo produtivo e a qual atualmente são afiliadas várias cooperativas (Singer, 2002).

Vale destacar o papel das universidades na propulsão de iniciativas econômico solidárias. A Unitrabalho, Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisa sobre o Trabalho, criada com o intuito de unir as universidades a causas em prol do conhecimento e da emancipação do trabalhador, institui, em 1999, um grupo de discussão acerca da economia solidária no país, sob a liderança do professor Paul Singer⁷, gerando a primeira pesquisa nacional sobre o tema. Da mesma forma, pode-se citar também o papel das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs)⁸, também uma rede formada por universidades, que desenvolvem projetos de ensino, pesquisa e extensão em prol à economia solidária. Desenvolvem a atividade de acompanhar sistematicamente cooperativas,

⁶ Iniciativas populares nascidas a partir do apoio da Cáritas. Com finalidade de estimular a vivência comunitária e a participação nas pastorais e nos movimentos sociais. Segundo a Cáritas, é um instrumento pedagógico, uma espécie de escola de cidadania, geradora tanto de formação profissional quanto política.

⁷ Economista e professor brasileiro nascido na Áustria. Seus estudos estão voltados para a economia solidária e projetos voltados para o desenvolvimento social. De 2003 a 2016, foi titular na Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES. Disponível em: <<http://jornalgggn.com.br/blog/antonio-ateu/usp-a-trajetoria-de-paul-singer>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

⁸ Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares são “[...] programas interdisciplinares de algumas universidades brasileiras construídos com a perspectiva de elaborar um planejamento que procura reunir pesquisa e extensão em torno do tema da Economia Solidária.” (CRUZ; SANTOS, 2008).

associações e grupos informais de geração de trabalho e renda. Estas incubadoras são integradas por professores, alunos de graduação e pós-graduação e funcionários das mais diversas áreas do saber. As ITCPs oferecem cursos, apoio técnico, logístico e jurídico aos cooperativados com fins de trabalhar e produzir conjuntamente, viabilizando, assim, empreendimentos baseados na autogestão. Além disso, mobilizavam redes de negócios entre as próprias cooperativas, intermediando financiamentos e estimulando apoio junto aos governos e à mídia (Singer, 2002).

À luz dessas iniciativas, percebe-se a consolidação da economia solidária no combate à exclusão social e à pobreza no Brasil. Prova disso foi a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES⁹ e do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, criado na III Plenária Nacional de Economia Solidária em 2003, além de outras iniciativas em âmbitos nacional, estadual e local. Tais concepções fortaleceram a economia solidária, possibilitando a integração de diversas experiências no campo e qualificando e dando visibilidade à causa.

2.2.3 Economia solidária no Rio Grande do sul

No Rio Grande do Sul, a tradição de experiências cooperativistas e associativas foram desenvolvidas desde o início do século XX, com crescente valorização nos anos 1960 e 1970. No entanto, uma nova roupagem da perspectiva solidária tem sido percebida nas últimas décadas. Dessa forma, Icaza (2004), diferencia as organizações solidárias do Estado em dois principais conjuntos: aquelas ligadas ao cooperativismo e ao associativismo tradicional, que surgiram no início do século XX e que se consolidaram nos anos 1970; e aquelas ligadas à economia solidária, que iniciaram suas ações na década de 1980, mas que tiveram maior projeção apenas em 1990. Segundo a autora (2004, p. 21):

Uma série de elementos nos leva a sustentar que o segundo conjunto de organizações não é uma mera ampliação do primeiro, pois decorre do novo

⁹ Criada em 28 de maio de 2003, pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com a publicação da Lei nº 10.683 e instituída pelo Decreto nº 4.764, de 24 de junho de 2003, pelo Presidente Luís Inácio Lula da Silva, tem por objetivo coordenar atividades de apoio à Economia Solidária no Brasil, propondo-se a auxiliar na geração de renda, na promoção do desenvolvimento justo e solidário e na inclusão social. Atualmente, a partir da mudança de governo, está passando por um processo de reestruturação. Disponível em: <<http://www.economiaiviva.com.br/?q=node/163>>. Acesso em: 25 set. 2016.

contexto de desemprego crescente que caracteriza a realidade do Rio Grande do Sul a partir dos anos 1980, que faz com que haja uma expansão do cooperativismo em outros espaços e setores produtivos.

O primeiro conjunto de organizações teve suas principais experiências de cooperação econômica relacionadas com as comunidades de imigrantes europeus, em sua maioria alemães e italianos. Organizaram-se para sanar problemas ligados à agricultura e reagir frente ao abandono e à ameaça de marginalização em que estavam inseridos. Apesar de algumas cooperativas terem surgido no final do século XIX de maneira isolada, considera-se como experiência pioneira de cooperativismo no Rio Grande do Sul a criação da Caixa Econômica e de Empréstimos de Nova Petrópolis, em 1902. A ela foram sucedidas outras cooperativas e formas associativas de crédito rural, cooperativas agrícolas e vinícolas, desenvolvidas a partir de iniciativas de sujeitos europeus em comunidades de imigrantes, cujas práticas auxiliaram na construção identitária de grupos de pequenos produtores rurais. No entanto, a partir de 1955 até meados da década de 1970 o cooperativismo se expande e, com isso, transforma-se em um movimento mais articulado à lógica capitalista. À vista disso, grandes cooperativas destinadas à produção de trigo e de soja são criadas (Icaza, 2004).

A partir dos anos 1980, com o término de recursos provenientes do governo e de políticas de subsídios, atrelados à abertura dos mercados à globalização competitiva, alterações na configuração do cooperativismo são verificadas. Sua característica rural, predominante até meados de 1970, diversifica-se, culminando em um aumento das áreas de atuação das cooperativas, principalmente no setor de prestação de serviços, próprio das cooperativas de trabalho (Icaza, 2004).

Paralelamente ao movimento cooperativo destaca-se o papel do associativismo. Segundo Icaza (2004), também com base nas necessidades dos produtores rurais, o associativismo tem ênfase em sua parcela mais pobre. Esse grupo de trabalhadores, no entanto, não conseguiu constituir um movimento próprio, permanecendo dependentes de programas de apoio e assistência técnica aos pequenos produtores. Assim a autora determina que tanto o associativismo tradicional quanto o cooperativismo “[...] têm como características básicas o fato de estarem centrados na zona rural e o de serem estreitamente dependentes de políticas estatais, instrumentalizados segundo os interesses políticos em pauta.” (ICAZA, 2004, p. 25).

Já as práticas de economia solidária no Rio Grande do Sul, com surgimento por volta de 1980 e expansão a partir da década de 1990, se constituíram através de um campo de atuação mais amplo e generalizado. Os trabalhadores começaram a se organizar no combate ao assalariamento, buscando novas formas de geração de trabalho e renda.

O processo de constituição e a atuação dessas organizações mostram a interação entre a resposta a *necessidades* surgidas do novo contexto econômico e social - expresso na promoção de experiências econômicas - e a construção de *identidades* - referidas a estratégias de ação de setores de trabalhadores, articuladas com a elaboração de um projeto de transformação social e econômica mais amplo. De fato, o movimento da economia solidária vai sendo construído a partir de práticas diversas, circunscritas a determinados espaços de representações e relações. (ICAZA, 2004, p. 26, grifo do autor)

Os setores populares urbanos se caracterizam como foco inicial das organizações econômicas solidárias gaúchas, das quais se destacam como pioneiros os programas de incentivo da Igreja Evangélica de Confissão Luterana Brasileira (IECLB), objetivando a geração de renda. Programas municipais desenvolvidos pelas Prefeituras também têm início nesse período na cidade de Porto Alegre, expandindo-se gradualmente em todo o Estado. Posteriormente, ganha espaço a luta dos pequenos produtores rurais com ações do Movimento dos Sem Terra (MST). Já o setor industrial inicia suas discussões acerca da economia solidária em meados dos anos 1990, dentro da Central Única dos Trabalhadores (CUT)¹⁰, com o projeto de formação profissional Integrar em 1996, gerando alternativas concretas de trabalho (Icaza, 2004). Foi, no entanto, a partir da assessoria da Anteag, dentro do programa de economia solidária do governo do Estado, que tais empreendimentos cresceram significativamente no Rio Grande do Sul. Dessa forma, Icaza (2004, p. 31) declara que:

É possível perceber que os empreendimentos se articulam basicamente em torno de entidades de governo e de organizações de promoção e assessoria, sendo muito frágil a presença de organizações autônomas, próprias dos atores sociais dos quais fazem parte.

A autora ainda conclui que “[...] uma série de limites evidenciam-se, tanto pela significação numérica, ainda pequena, como pelo dinamismo econômico ou pelo

¹⁰ Entidade de representação sindical do Brasil, fundada em 28 de agosto de 1983.

nível de legitimação e articulação atual dos empreendimentos.” (2004, p. 50), no entanto, as organizações estão em constante crescimento a nível local e nacional. Hoje, há uma tendência à ampliação e diversificação do modelo de economia solidária, principalmente dos empreendimentos urbanos, constatados a partir da expansão da dimensão geográfica e dos inúmeros formatos em que essas organizações são encontradas. Dessa forma, os empreendimentos econômicos solidários se estabelecem em solo gaúcho, representando possibilidades concretas na criação de relações de trabalho pautadas na cooperação e na solidariedade de seus sujeitos.

Devido aos seus preceitos autogestionários, os EES se configuram em uma forma organizacional distinta daquelas relativas ao modelo heterogestionário. Dessa forma, feita a compreensão das dinâmicas e dos princípios da economia solidária, faz-se necessário o entendimento de seus processos comunicacionais, principalmente no que diz respeito à comunicação entre seus associados e na forma com que a circulação das informações e a tomada de decisões são realizadas nesses empreendimentos.

3 COMUNICAÇÃO, UM INSTRUMENTO PARA A AUTOGESTÃO

A comunicação é uma competência intrínseca ao ser humano. A partir da fala, dos símbolos, da escrita, da transmissão de opiniões, pensamentos e outros processos de intercâmbio de ideias, ocorre a comunicação e a interação com o ambiente e com outros indivíduos. Devido ao grande volume de informações que se adquire diariamente, no entanto, é cada vez mais difícil sustentar uma comunicação coesa, principalmente no que diz respeito à comunicação nos espaços organizacionais, visto que estas são formadas por pessoas diferentes e que lidam com a transmissão de informações de maneiras distintas. Dessa forma, torna-se indispensável o pleno entendimento dos processos comunicacionais, bem como dos papéis desempenhados por cada um de seus elementos constituintes, a fim de evitar ao máximo a ineficiência.

Ao se adquirir informações, obtêm-se conhecimento, elemento imprescindível no processo de tomada de decisões dentro das organizações, assim como no estabelecimento de uma conduta mais participativa por parte de seus membros. Conforme já explicitado no capítulo anterior, a participação é um dos pilares da economia solidária, e aqui sua relevância como constituinte fundamental na construção da cidadania e de um fazer comunicacional mais popular será abordada. Por fim, este capítulo tratará considerações sobre a comunicação interna, sua conceitualização, redes e fluxos, bem como os meios ou canais que a organização pode adotar para se comunicar e se relacionar com seus trabalhadores, tendo em vista os processos comunicacionais internos que podem auxiliar na manutenção de ambientes autogestionários.

3.1 A INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

A comunicação tem papel essencial na transmissão de informações e conhecimentos dentro de uma organização. Bordenave (1986) defende que a comunicação não é apenas um sistema de signos criado a fim de que cada um de seus elementos se encaixe perfeitamente no outro, como as peças o fazem em um jogo de quebra-cabeças. Para o autor, “A comunicação é um produto *funcional* da necessidade humana de expressão e relacionamento.” (1986, p. 45, grifo do autor), podendo satisfazer, assim, uma série de funções em nossa sociedade. São elas:

função instrumental, aquela que executa as necessidades espirituais e materiais dos indivíduos; informativa, responsável por veicular novas informações; regulatória, aquela que visa controlar o comportamento das outras pessoas; interacional, com vistas de verificar os processos de relacionamento; expressão pessoal, para apresentar ideias e sentimentos dos próprios indivíduos; heurística ou explicativa, responsável por auxiliar na exploração do mundo dentro e fora das pessoas; e imaginativa, aquela capaz de criar um mundo de fantasia no imaginário dos indivíduos.

Dessa forma, busca-se “[...] indicar a qualidade de nossa participação no ato de comunicação: que papéis tomamos e impomos aos outros, que desejos, sentimentos, atitudes, juízos e expectativas trazemos ao ato de comunicar.” (BORDENAVE, 1986, p. 47). E não é apenas a veiculação de mensagens conscientemente trocadas entre si que constituem o universo comunicacional. O tom das palavras ditas, a roupa vestida, os olhares, o gestual, o movimento corporal, “[...] tudo tem algum significado, tudo comunica.” (BORDENAVE, 1986, p. 50), mesmo aquelas formas de mensagens comutadas sem querer, tornando a não comunicação basicamente impossível de acontecer.

Aqui a comunicação será destacada, entendendo-a como o processo de transmitir e receber informações, de acordo com os estudos de Berlo (1999). Para que algo seja comunicável, depende-se de, pelo menos, quatro elementos: fonte, mensagem, canal e receptor.

Stefanelli (2005) caracteriza o papel do emissor como fonte original da mensagem, responsável por codificar, produzir e emitir informações. Segundo Berlo (1999), o comportamento de comunicação da fonte pode ser afetado por inúmeros fatores, tais como suas próprias atitudes, as características do receptor, os meios pelos quais poderá produzir ou tratar as mensagens, as escolhas de canais de comunicação. Afinal, “O conhecimento *da* comunicação afeta o *comportamento* da comunicação.” (Berlo, 1999, p. 50, grifo do autor). As fontes, ainda de acordo com o autor, são influenciadas conforme sua posição sócio-cultural, o que se deve levar em conta durante suas habilidades comunicadoras, suas atitudes, seus conhecimentos, além de entender o tipo de sistema social em que a fonte está operando.

Precisamos saber onde [a fonte] se encaixa nesse sistema social, o papel que desempenha, as funções a que é chamada a executar, o prestígio que ela própria e outras pessoas lhe atribuem. Precisamos conhecer o contexto

cultural no qual se comunica, as crenças e os valores culturais que lhe parecem dominantes, as formas de comportamento aceitáveis ou não aceitáveis, exigidas ou não exigidas em sua cultura. Precisamos saber sobre as suas expectativas tanto como as de outros a seu respeito. (BERLO, 1999, p. 50)

Compreende-se, dessa forma, que pessoas de diferentes classes sociais comunicam-se de formas distintas. O sistema sócio-cultural é agente determinante sobre o que as pessoas desejam comunicar, moldando seus objetivos comunicacionais, os canais que utilizam para transmitir as informações e que espécie de mensagem desejam passar adiante.

Berlo (1999, p. 55) define mensagem como “[...] o produto físico real do codificador-fonte.”. Ela pode ser expressa através da fala, da escrita, da pintura e demais expressões artísticas, dos gestos e movimentos corporais. É constituída por um estímulo produzido pela fonte que possui significado tanto para esta quanto para o receptor (Stefanelli, 2005). Ao selecionar os elementos e a estrutura tanto do código quanto do conteúdo da mensagem, a fonte deve levar em consideração vários fatores, que irão demonstrar seu estilo de comunicar. “Ao apresentar a mensagem que exprima o seu objetivo, a fonte seleciona uma outra peça da informação, um ou outro conjunto de afirmações, um ou outro conjunto de evidências.” (BERLO, 1999, p. 61), podendo dispor o conteúdo de formas distintas. Mas essa mensagem está sempre sujeita a ruídos, a más interpretações, uma vez que “[...] quando decodificamos mensagens, fazemos inferências quanto ao objetivo da fonte, suas habilidades de comunicação, suas atitudes para conosco, seu conhecimento, sua condição.” (BERLO, 1999, p. 63).

Dessa forma, ao se analisar a mensagem comunicada, deve-se considerar o conjunto de códigos que a fonte usou para produzir a informação, seu conteúdo e seu tratamento – ou seja, as decisões que a fonte tomou para selecionar e dispor a mensagem. Dentre essas decisões, encontra-se o canal escolhido para transmitir a informação. Esse elemento da comunicação é definido por Berlo (1999, p. 68) como “[...] os sentidos através dos quais o receptor-decodificador percebe a mensagem codificada e transmitida pelo codificador-fonte.”. É o veículo pelo qual a fonte escolhe transportar a mensagem até o receptor.

O último elemento trabalhado por Berlo (1999) é o receptor, que é o destinatário da mensagem e deve ser levado em consideração pela fonte desde o princípio do processo comunicacional. Assim como em relação à fonte, os fatores

sócio-culturais também influenciam na transmissão da mensagem e na capacidade de interpretá-las. Afinal, fonte e receptor são sistemas correspondentes.

Se [o receptor] nada sabe sobre o conteúdo da mensagem, provavelmente também não poderá entendê-la. Se não compreender a natureza do processo de comunicação em si, são grandes as perspectivas de que entenda mal as mensagens, tire conclusões incorretas sobre os objetivos ou intenções da fonte, falhe na consecução do que pode ser do seu próprio interesse. [...] Se limitarmos o debate à comunicação efetiva, o receptor é o elo mais importantes do processo de comunicação. Se a mensagem não atingir o receptor, de nada adiantou enviá-la. (BERLO, 1999, p. 53)

Esse modelo fonte-mensagem-canal-receptor do processo comunicacional demonstra a importância do conhecimento acerca do comportamento humano para a análise da comunicação. Berlo (1999, p.185) complementa que “A comunicação não consiste na transmissão de significados. Os sentidos não são transmissíveis, não são transferíveis. Somente as mensagens são transmissíveis, e os sentidos não estão na mensagem, estão nos que usam as mensagens.”. Dessa forma, Stefanelli (2005) sintetiza que, para que o processo de comunicação aconteça:

[...] há sempre alguém (emissor) com uma curiosidade, necessidade de transmitir ou saber algo ou um conteúdo (mensagem) que precisa ser esclarecido, dito para outra pessoa. O emissor sente-se, então, estimulado a iniciar um contato interpessoal e pensa em como fazê-lo (codificação) e como enviá-lo (canal) a fim de tornar comum o conteúdo de sua informação ou ideia para outra pessoa (receptor). Este por sua vez, reagirá à mensagem recebida apresentando sua reação (resposta). (STEFANELLI, 2005, p. 26).

As mensagens, dentro de uma organização, podem ser interpretadas como informações, que são geradas e recebidas por seus trabalhadores. Assim, a informação torna-se matéria-prima na gestão das instituições, permitindo a interação entre diferentes departamentos e possibilitando uma análise mais ampla da organização. Cada pessoa, dentro da empresa, produz o seu próprio entendimento sobre determinada informação, a partir de suas experiências passadas e de fatores sócio-culturais.

Hoje, a grande demanda de informações no ambiente organizacional requer que seus trabalhadores consumam uma vasta gama de dados internos e externos para a elaboração de suas atividades. Essa informação, no entanto, precisa ser adequadamente tratada e gerenciada para que seja confiável e para que evite má

interpretação durante o processo comunicacional. Segundo Carvalho e Tavares (2001, p. 46):

O conhecimento é formado a partir da informação. Entretanto, existe uma variável bastante sutil que, por muitas vezes, esquecemos e que dá ao conhecimento uma característica de fruto ou de produto de uma associação de informações, dentro de um determinado contexto considerado. Isso significa que, assim como informação não é um coletivo de dados, conhecimento também não é um coletivo de informações. Dados carecem de um contexto para se transformar em informação. Da mesma forma, informações carecem de contexto para gerarem conhecimento. E carecem de alguma coisa mais: do talento humano. Uma pessoa pode ter acesso a inúmeras informações, mas se não souber colocá-las em um contexto, interpretá-la diante do mesmo e traduzi-las em uma realidade, não estará gerando conhecimento.

Portanto, entender o contexto em que as informações são geradas e transmitidas é essencial para a manutenção de uma comunicação coesa. As organizações, cada vez mais, estão se preocupando com a gestão dessas informações a fim de potencializar o processo comunicativo e, no caso dos empreendimentos econômico solidários, auxiliar na manutenção de ambientes mais democráticos e participativos.

3.2 A COMUNICAÇÃO A PARTIR DO VIÉS PARTICIPATIVO, CIDADÃO E POPULAR

A economia solidária tem como um de seus fundamentos a democracia e a participação. É através dela que os associados podem exercer seu papel como cidadãos ao fazerem parte das tomadas de decisões do empreendimento a que estão inseridos. A comunicação, nesse contexto, além de exercer papel importante no processo de transmissão de informações, também tem relevância na constituição da cidadania, como analisa Peruzzo (2007, p. 46):

A comunicação, por meio de seus variados processos, que incluem canais de expressão e o intercâmbio de informação e de saberes, bem como os mecanismos de relacionamento entre pessoas, públicos e instituições, desempenha papel central na construção da cidadania.

Meios de comunicação interpessoais e massivos, tais como televisão e rádio, sempre foram tidos como essenciais no processo de difusão de informações e inovações, como forma de modernizar sociedades tidas como atrasadas,

modificando seus hábitos e a maneira como absorvem novas ideias e tecnologias (PERUZZO, 2007). No final do século XX e início do XXI, a luta pela universalização do acesso e uso das novas tecnologias de comunicação ganhou forças através do advento da internet.

Na sociedade contemporânea, a evolução das tecnologias de informação e comunicação vem contribuindo para mudar os modos de vida, as culturas e as formas de intervenção social. Uma vez havendo a decisão de colocar essas tecnologias a serviço da população e, por meio delas, dar acesso às informações, às culturas, à educação etc., elas desempenham papel primordial no desenvolvimento social e da cidadania. Um modelo que pressupõe um desenvolvimento sustentável e participativo é o único aceitável na atual conjuntura brasileira. (PERUZZO, 2007, p. 51)

Para a autora, “Cidadania quer dizer participação, nos seus múltiplos sentidos e dimensões, incluindo a cidadania cultural, que garante o direito à liberdade de expressão e de acesso aos bens culturais.” (2007, p. 52). A participação cidadã nos meios de comunicação tem crescido por meio da diversificação de programas e de conteúdos educativo-culturais veiculados em diferentes localidades e regiões do país.

No entanto, essa participação tem sido usada, prioritariamente, com a finalidade de entretenimento e submetida aos interesses políticos e econômicos dos detentores das classes dominantes. Peruzzo (2007, p. 52) discorre que:

Os movimentos sociais e as demais organizações sem fins lucrativos, uma vez percebendo-se ausentes da grande mídia na representação de seu modo de vida e de suas necessidades comunicacionais, passam a forjar uma comunicação própria, que em última instância participa de um processo de mobilização, visando à transformação social. Nesse contexto, característico das décadas de 1980 e 1990, no Brasil e na América Latina de maneira geral, emerge a comunicação popular, alternativa e comunitária.

A comunicação popular pode ser manifestada de diferentes modos e pode ser inserida na sociedade local a fim de melhorar as condições de vida e de consciência de uma parcela excluída da população. Ela surgiu a partir da insatisfação das precárias condições de vida e restrições à liberdade de expressão da camada popular pelos meios massivos de comunicação. Dessa maneira, foram criados instrumentos alternativos, não sujeitos ao controle direto empresarial e governamental. Essa comunicação era vinculada aos movimentos coletivos, que lutavam em busca de um processo democrático em relação às formas e conteúdos

comunicados, e representou a reivindicação por transformações da grande mídia (Peruzzo, 1998). Suas manifestações são afloradas mais facilmente quando se trata de “[...] socializar informações ou conscientizar, mobilizar e organizar a população em torno, basicamente, da busca de soluções para problemas vivenciados em comum.” (PERUZZO, 1998, p. 149). A partir desse ponto de vista, percebe-se que uma de suas características essenciais é seu viés participativo voltado para a mudança.

De acordo com Berger (apud Peruzzo, 1998, p. 113):

O estudo da comunicação popular redefiniu os marcos de problemática da comunicação. Durante muito tempo, falar de comunicação significou falar de meios, canais, mensagens. Agora, falar de comunicação popular implica falar de cultura, de relação. [...] Essa redefinição do popular permitiu pensar a diversidade e a pluralidade e revalorizar a relação entre comunicação de massa e comunicação popular.

No entanto, deve-se ter em mente que esses meios de comunicação populares são complementares, não excludentes, aos meios massivos. “Os veículos de comunicação massiva não são, portanto, necessariamente ‘perversos’ com relação aos interesses populares [...]” (PERUZZO, 1998, p. 131), podendo a comunicação popular valer-se deles para atingir seus objetivos. De modo geral, os estudos da comunicação popular indicam que ela é portadora das seguintes características:

[...] está nas mãos das instituições sem fins lucrativos e de movimentos sociais; é multidirecional, horizontalizada, emitida a partir dos anseios das classes subalternas; mobiliza e organiza o povo em torno de seus interesses, mediante a persuasão; desvenda a realidade; sustenta a existência de conflitos entre as classes sociais; inter-relaciona os fatos, para facilitar uma compreensão de conjunto; politiza a comunidade; propicia o diálogo e a participação no que diz respeito às decisões; é economicamente instável; tem um raio de ação limitado. (PERUZZO, 1998, p. 134-135).

A comunicação popular conta, ainda, com o auxílio de um aspecto imprescindível para a manutenção da democracia, a participação popular. De acordo com Peruzzo (1998, p. 143), por participação devemos levar em conta “[...] o simples envolvimento das pessoas, geralmente ocasional, no nível das mensagens.”. Segundo a autora:

Sabemos que no nível da comunicação a participação, além de ser desejável e importante, continua sendo de difícil realização em diversas partes de nosso continente, tantos pelas estruturas dos meios como pelas condições sócio-econômicas e culturais de grandes contingentes populacionais. (PERUZZO, 1998, p. 143)

Dessa forma, não se deve ficar meramente no discurso do ‘dar voz a quem não tem voz’, mas sim promover o desenvolvimento de formas mais audaciosas da participação no fazer comunicacional. De acordo com a autora, existem três modalidades de participação popular: participação passiva, controlada e participação-poder. A primeira diz respeito à postura conformista de espectador, em que o indivíduo se submete e delega o poder para outro. A participação controlada teve início devido às reivindicações e pressões das bases populares e é percebida como uma conquista, uma oferta das camadas mais altas para as mais baixas. No entanto, “Tal modalidade é ‘controlada’ por se dar com base em determinadas restrições – ou seja, é limitada – e ainda por poder ser manipulada.” (PERUZZO, 1998, p. 78-79). Já a participação-poder:

É constituída com base em processos que favorecem a participação democrática, ativa e autônoma, propiciando, de modo mais completo, o crescimento das pessoas ou das organizações coletivas enquanto sujeito. [...] O exercício do poder é partilhado. São expressões do poder-participação a co-gestão e a autogestão. (PERUZZO, 1998, p. 81)

Ambas as formas, a cogestão¹¹ e a autogestão, demandam o exercício da decisão partilhada e necessitam da existência de canais desobstruídos, informações abundantes, corresponsabilidade, autonomia e representatividade. Quando se trata da questão da participação sob a perspectiva da democracia da comunicação, deve-se ter em mente o envolvimento popular no planejamento, na produção e na gestão da comunicação comunitária, principalmente com vistas à contribuição para o avanço na qualidade participativa, na conquista da cidadania e no desenvolvimento de uma economia mais solidária. Esses aspectos consistem em diferentes níveis da comunicação participativa, que Peruzzo (1998, p. 144) detalha:

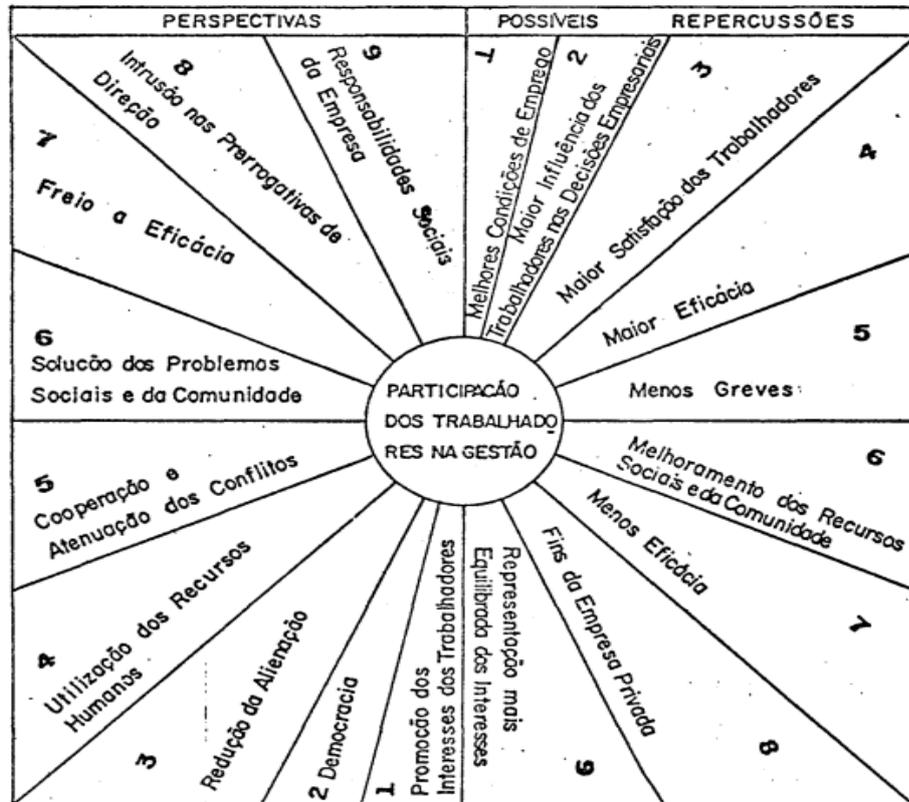
¹¹ A co-gestão é a gestão exercida por duas ou mais pessoas. Dessa forma, “a co-gestão é um modo de administrar que inclui o pensar e o fazer coletivo, para que não haja excessos por parte dos diferentes corporativismos e também como uma forma de controlar o estado e o governo. É, portanto, uma diretriz ética e política que visa motivar e educar os trabalhadores”. <<http://www.unisolbrasil.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

[...] o [nível] da produção, no qual o 'povo' se envolve na elaboração e programas e mensagens, contando com a ajuda profissional, facilidades técnicas e recursos; o do planejamento, em que ele toma parte tanto na definição de políticas, objetivos, princípios de gestão, planos atividades e financiamentos quanto na formulação de projetos nacionais, regionais e locais; o da gestão, onde ele tem acesso às decisões relativas à programação (conteúdo, duração, seleção de horários), bem como ao controle, à administração e ao financiamento da organização comunicacional. Como referencial para pesquisas, acrescentamos mais um nível: aquele em que as pessoas se envolvem, tão somente e ocasionalmente, nas mensagens divulgadas, sem interferir diretamente nos demais processos.

Portanto, segundo a autora, a participação das pessoas pode se dar através do mero exercício de ouvinte, leitor ou espectador, como também ampliar seu espectro e fazer parte do processo de produção, planejamento e gestão da comunicação. À medida que os níveis mais avançados são empregados, critérios de corresponsabilidade e representatividade são exercidos, expandindo o fazer democrático e compartilhado para diferentes camadas da população. Para que esses níveis aconteçam, no entanto, requer-se a existência de canais de participação abertos e desobstruídos, que facilitem e incentivem a instauração do processo.

Ao nível organizacional, a participação implica, segundo Mendonça (1986, p. 4), em “[...] questões fundamentais relacionadas com a distribuição de poder, de autoridade e de propriedade, bem como de trabalho, mecanismos de coordenação e integração e processo de tomada de decisão.”. A Figura 1, abaixo, explicita as perspectivas e as possíveis repercussões que a participação pode desenvolver nas instituições.

Figura 1 – Perspectivas e possíveis repercussões da participação



Fonte: Mendonça (1986, p. 14).

Ainda, de acordo com o autor, a participação tem importância fundamental nas organizações quando utilizada como estratégia social:

Neste sentido, ela é empregada basicamente como uma tecnologia para formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais. Por meio do seu emprego, centrado especialmente em técnicas de grupo, alega-se o atingimento de um incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. Neste sentido, a participação é, então, uma abordagem gerencial, amparada na motivação. (MENDONÇA, 1986, p. 4-5)

A participação por parte dos membros das organizações, além de servir como instrumento para a reavaliação da conduta dos quadros dirigentes, também pode ser compreendida, segundo Gutierrez (1989), como auxiliar no aumento da autonomia por parte do trabalhador no processo de trabalho. Assim, a participação "[...] pode ser aceita, de um ponto de vista conceitual, se considerada como tendência e levada ao seu limite teórico, como expressão de uma característica autogestionária no ambiente da organização." (GUTIERREZ, 1989, p. 6). Dentro da perspectiva de construção de um projeto solidário e de autogestão nas organizações, Mendonça

(1986) salienta que a participação traz à tona princípios de igualdade e democracia na tomada de decisões por parte dos trabalhadores de uma instituição.

Dessa forma, o debate acerca da participação nas organizações cooperativas torna-se imprescindível. Neste trabalho, se dará destaque à participação no âmbito da comunicação interna e ao modo como esta pode auxiliar nos processos autogestionários.

3.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

O conceito de comunicação interna diz respeito ao conjunto de atividades realizadas por uma organização a fim de criar e manter uma boa convivência entre os seus trabalhadores. É através de estratégias comunicacionais bem desenvolvidas dentro do ambiente de trabalho que as organizações podem manter seus membros bem informados, motivados e integrados, auxiliando, dessa forma, na promoção dos objetivos e princípios organizacionais. Costa (2010, p. 86) destaca:

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo.

Segundo Melo (2006), para que a comunicação interna seja eficiente e consiga cumprir com seus objetivos, ela deve se alinhar à linguagem já praticada na organização. Programas de comunicação necessitam ser desenvolvidos estrategicamente, a fim de aproximar os trabalhadores da missão da organização ou do setor do qual fazem parte. A autora defende que a comunicação interna deve ser vista como instrumento da administração estratégica e estar presente em todos os níveis hierárquicos e/ou departamentais da instituição. Para que a comunicação ocorra de forma efetiva, deve-se trabalhar na manutenção de um clima organizacional contributivo aos programas e aos processos comunicacionais ali desenvolvidos e que assegure que as mensagens sejam efetivamente compreendidas pelo público interno. Dessa forma, priorizam-se os trabalhos em equipe e são incentivadas atitudes de empatia e de cooperação para com os demais indivíduos da organização.

Segundo Beltrand e Gomes (2009, p. 136), para a compreensão da comunicação interna é preciso considerar o papel desempenhado pela comunicação no processo decisório, em que “[...] as premissas decisórias são transmitidas na organização e no qual nenhum indivíduo na organização possui todas as informações necessárias para sustentar a decisão.”. Assim, para os autores, faz-se necessário o estabelecimento de uma comunicação interna que permita, sempre que possível, a articulação de informações necessárias para sustentar os processos decisórios. Para eles:

A comunicação interna é central para o estabelecimento e compartilhamento de metas, para o desenvolvimento do comprometimento, da motivação e da cooperação entre os membros da organização, assim como para o aprimoramento dos processos decisórios. (BELTRAND E GOMES, 2009, p. 143)

Por meio da comunicação interna grande parte dos diálogos é estabelecido, informações são repassadas e melhorias no ambiente organizacional são realizadas. A partir de sua manutenção, gera-se um ambiente organizacional mais propício à cooperação e à participação de seus membros na tomada de decisões, elementos, como já ditos anteriormente, necessários para a constituição de um ambiente econômico solidário.

Entende-se, dessa forma, o conceito de comunicação interna como o empenho para estabelecer canais que possibilitem um relacionamento transparente e ágil entre organização e seus trabalhadores e destes entre si. Mais do que informar, a comunicação interna tem que envolver, auxiliando na promoção da interação no ambiente de trabalho e no compartilhamento de informações e conhecimentos que circundam diariamente na instituição.

3.3.1 Redes formais e informais de comunicação interna

A comunicação transcorre através de duas redes presentes no sistema organizacional. Nassar (2008, p. 65) diz que “O processo de comunicação organizacional, em particular aquele que é direcionado para os empregados, é assentado em *redes formais* e *redes informais*.” (grifo do autor). Essas duas redes convivem simultaneamente dentro das organizações e estão interligadas.

Para o autor, a comunicação formal dentro das organizações constitui as expressões oficiais e manifestações regulamentadas pela empresa, proporcionando uma visão clara acerca dos processos de transmissão de informações. Kunsch (1986) tem uma visão complementar ao destacar que a formalidade na comunicação se baseia na estrutura organizacional propriamente dita, fornecidos por conjuntos de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma deliberada e consciente.

Para a autora, apesar de a burocracia ser uma desvantagem no processo de trocas de informações por meio de redes formais, esta estabelece um diálogo entre instituição e funcionários, padronizando seus processos e influenciando o comportamento dos trabalhadores. Pode desenvolver-se, então, um maior comprometimento do público interno com os programas e planos organizacionais.

O sistema formal de comunicação de toda a organização [...] é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis. (KUNSCH, 1986, p. 82)

Já a comunicação informal surge, segundo KUNSCH (1986, p. 35):

[...] das relações sociais dos membros da organização, sendo neste caso destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham papel importante dentro da organização.

O comportamento dos indivíduos, segundo a autora, nem sempre é guiado pelos objetivos organizacionais. São nesses casos que os objetivos pessoais adquirem maior força e em que se vê a comunicação informal mais presente. Por mais estabelecido que seja o sistema de comunicação formal, este sempre será suplemento dos canais informais, de onde fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens.

Há diversas maneiras de se encarar a comunicação informal. Pode-se tanto reconhecê-la como efetivamente presente nas redes de comunicação da organização social quanto simplesmente ignorá-la ou até mesmo desestimulá-la. Como meios de comunicação informal, citam-se principalmente a conversa, o murmúrio, os rumores, a rede de boatos. (KUNSCH, 1986, p. 35)

Através das redes informais de comunicação, percebe-se uma comunicação com menos processos burocráticos, em que as informações transcorrem mais velozmente, podendo servir de complemento à comunicação formal quando esta é ineficaz. No entanto, atenta-se à dificuldade de monitoramento destas informações que circulam entre os trabalhadores e que, se distorcidas ou mal divulgadas, podem acarretar em desentendimentos e descontentamento do público interno (Kunsch, 1986).

Dependendo da organização em questão, outros tipos de comunicação informal podem aparecer e auxiliar no aproveitamento do sistema comunicacional como um todo, ainda segundo a autora. As mensagens, além de terem esse caráter formal e informal, também são classificadas de acordo com a direção em que ela circula dentro de uma organização.

Kunsch (1986), Maximiano (2011) e Torquato (2015) admitem a existência de três direções nas quais a comunicação circula: para cima/ascendente, para baixo/descendente e para os lados/horizontal. A seguir, analisam-se as concepções destes autores.

No fluxo de comunicação descendente, ordens, informações, normas e diretrizes são passadas da cúpula diretiva aos seus colaboradores através de um processo comunicacional de cima para baixo, “[...] cujo objetivo é o de assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições na organização.” (TORQUATO, 2015, p. 69). Maximiano (2011, p. 252) acrescenta:

A comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas para que possam trabalhar eficientemente. São relatórios sobre o desempenho da produção e das vendas, satisfação dos clientes e a situação financeira da empresa. A ‘administração visual’ consiste em colocar cartazes nos locais de atividade operacional [...], para informar os trabalhadores sobre o volume de produção, nível de qualidade, satisfação dos clientes e outros dados. Isso permite que os funcionários conheçam e aprimorem seu próprio desempenho.

Já o fluxo comunicacional ascendente segue direção contrária. São os funcionários os responsáveis por veicularem informações aos níveis superiores da estrutura organizacional, desde informações funcionais e operacionais, até informar os anseios, expectativas e sugestões dos funcionários. “É o *feedback* ou a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos, bem

como suas futuras mensagens a serem transmitidas, seja nas plataformas analógicas, convencionais ou nas digitais.” (TORQUATO, 2015, p. 82).

Por fim, a comunicação horizontal tem em seu fluxo de informações a movimentação entre iguais, ou seja, pessoas dentro do mesmo nível organizacional, “[...] isto é, a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo plano da organização social.” (KUNSCH, 1986, p. 36). Seus canais de comunicação permitem o funcionamento de processos interdepartamentais assim como a tomada de decisões que envolvem distintas unidades de trabalho. Esse fluxo permite, segundo Torquato (2015), grande nível de entrosamento entre os diferentes grupos dentro da organização, visando um trabalho em conjunto.

Para a manutenção desses fluxos, utilizam-se os mais diversos métodos, recursos e canais, tanto orais quanto escritos e audiovisuais. Tais instrumentos auxiliam na manutenção de uma comunicação interna mais coerente com os princípios organizacionais, contando com maior participação de seus membros nos processos decisórios e nas trocas de informações.

3.3.2 Comunicação dirigida e canais de comunicação interna

Diversos meios e canais são utilizados pelas organizações para se comunicarem com seus trabalhadores. Kunsch (1986, p. 36) destaca alguns: “[...] contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadro de avisos, relatórios, caixa de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais e comerciais.”. Cada instituição, no entanto, faz uso dos canais que melhor atenderem às suas necessidades, adequando-se ao porte da empresa e, também, aos interesses de seu público interno. Através desses meios de comunicação internos, formais e informais, é que grande parte das informações circulam.

Para tanto, as organizações podem fazer uso da comunicação dirigida, em que informações específicas são transmitidas para pessoas determinadas: os públicos, que, no caso deste trabalho, são os associados. Segundo Cesca (2009, p. 350), “A escolha dos veículos adequados para se estabelecer uma comunicação eficiente estará sempre na dependência das características de cada um desses públicos.”.

Essa comunicação pode se dar de diferentes formas, destacando-se vias orais e escritas. A comunicação oral, segundo Fortes (2003, p. 285), “[...] proporciona o estreitamento de relações, por exigir proximidade entre as pessoas e o intercâmbio de ideias.”. Dessa forma, as mensagens transmitidas oralmente podem possuir maior riqueza de detalhes e maior força do que um meio de comunicação convencional. Devido ao crescimento das instituições e à complexificação das relações interpessoais, fez-se necessária a adoção de instrumentos comunicacionais escritos, para que estes canais proporcionem vias comunicacionais efetivas, e para isso “[...] é indispensável o perfeito conhecimento dos grupos que vão receber as informações e dos seus níveis de entendimento e repertório.” (FORTES, 2003, p. 253). Identificados os destinatários, deve-se atentar para que as mensagens sejam objetivas, concisas e claras. A fim de ilustrar possibilidades comunicacionais, abaixo seguem alguns exemplos¹² de canais que podem ser utilizados pelas organizações para estreitar seu relacionamento com seus trabalhadores (Fortes, 2003, p. 253 a 299):

- a)** Aviso: normalmente utilizado como alertas de última hora, divulgação de eventos promocionais e comemorações no geral, é um meio de comunicação curto e de caráter oficial. Demandam cuidados para atrair a atenção do público, devendo permanecer em lugares especiais dentro da organização, como no quadro de avisos;
- b)** Mural/quadro de avisos: é caracterizado por quadros distribuídos em ambientes de destaque na organização, que contêm avisos, lembretes, textos e demais informações úteis para os funcionários. Para que seja efetivo, deve-se atualizá-lo frequentemente para que não caia em desuso;
- c)** Jornal mural: é, basicamente, um jornal divulgado em um mural. Para que seja efetivo, deve receber tratamento de jornal, sendo constantemente atualizado de acordo com a pauta prevista. Para Cesca (2009, p. 354), “O jornal mural representa para a empresa um meio de comunicação direta e rápida, todos os dias, para todo o público interno, a um custo-benefício satisfatório.”;

¹² Devido ao fato de Fortes (2003) não fazer a distinção entre canais ou meios de comunicação externa e interna, para o presente trabalho apenas foram destacados e descritos os principais exemplos relacionados com a comunicação interna.

- d)** *Cartaz/banner*: seu valor se encontra na atração que ele exerce visualmente sobre o público de interesse. É um veículo importante como complemento de informações, do qual Cesca (2009) afirma que, se bem elaborado, pode se transformar em um eficiente veículo de comunicação interna. Pode ser reproduzido em versão eletrônica;
- e)** *Jornal da empresa*: narra a vida da organização, sendo para o público interno de grande importância na base de sua formação, integrando-os na missão e visão da organização e “[...] fazendo com que ele se sinta parte da empresa, na medida em que, como é de se desejar, participa de seu planejamento e sua elaboração.” (CESCA, 2009, p. 356). Para os demais públicos, serve como peça de divulgação institucional;
- f)** *Revistas*: com propostas correlatas ao jornal, possui caráter informativo, podendo complementar os assuntos abordados por outros canais de veiculação mais rápida. “É editada mais cuidadosamente, com matérias profundas, detalhadas, coloridas e visualmente atraentes.” (FORTES, 2003, p. 265). Para a transmissão de informações mais urgentes, não se indica a utilização desses canais;
- g)** *Memorandos*: redigido de maneira informal, é um veículo utilizado com fins de dar e confirmar ordens e cobrar resultados de determinados trabalhadores e/ou departamentos (Cesca, 2009);
- h)** *Circular*: para Cesca (2009, p. 352-352), “[...] é uma forma genérica de comunicação escrita. Sempre que uma mesma informação tiver que ser passada a vários destinatários, faz-se uso da circular.”;
- i)** *Manual de integração ou de normas internas*: também chamado de *Manual do Funcionário* ou do *Empregado*, traz orientações e esclarecimentos quanto aos direitos e deveres dos trabalhadores, além de conter os benefícios oferecidos pela empresa;
- j)** *Sistema de sugestões*: meio de comunicação entre funcionários e seus superiores, “[...] designado ao encaminhamento de projetos que melhorem as rotinas aplicadas ou ideias de novos procedimentos que maximizem a eficácia empresarial.” (FORTES, 2003, p. 273);
- k)** *E-mail*: canal de transmissão de informações por via virtual, em que cada funcionário possui endereços virtuais para os quais são encaminhadas mensagens ou documentos.

Nas organizações, o seu uso é regulado por políticas específicas e tem substituído com vantagens os avisos e os murais. Jornais diários são disseminados por esse meio, havendo a possibilidade de controlar a receptividade do veículo (FORTES, 2003, p. 281);

- l)** *Intranet*: caracterizam redes corporativas internas, que conectam os funcionários de uma mesma empresa virtualmente. Segundo Fortes (2003), com as *intranets* é possível responder aos questionamentos mais comuns dos funcionários – simplificando e acelerando a comunicação administrativa da organização –, disponibilizar informativos e comunicados internos, pesquisar o clima da organização e viabilizar treinamentos necessários para os trabalhadores através de conteúdo *online*. Para Costa (2010), as pessoas necessitam de um estímulo a fim de que acessem a *intranet*. Além de o conteúdo ser atrativo e com frequente atualização, o autor destaca a importância do *cross media*¹³ nesse processo. Assim, com o entrecruzamento de informações em diferentes meios de comunicação apontando para as mensagens contidas na *intranet*, ocorreria um maior interesse nesse veículo;
- m)** Conversas pessoais: conversas informais dentro da organização acontecem entre dois planos: horizontalmente, que, como já citado anteriormente, se dá entre pessoas da mesma categoria social, e verticalmente, entre pessoas que cumprem atividades distintas ou fazem parte de categorias sociais e hierárquicas diferentes. Podem se transformar em boatos e ter que ser administradas pela organização;
- n)** Reuniões: segundo Fortes (2003, p. 292), as reuniões possuem uma tarefa fundamental nas estratégias comunicacionais, pois se tratam de uma “[...] *participação programada* – um método excelente para democratizar os relacionamentos das organizações, no qual não há delegações, porém a observação constante do transcorrer dos fatos.” (grifo do autor). Durante as reuniões o poder da participação é essencial

¹³ Prática em que o conteúdo é distribuído por diversos meios comunicacionais a fim de atingir seu público de interesse. No entanto, a mensagem veiculada não sofre alterações quando passa de um meio para o outro. Dessa forma, uma pessoa pode acessar um mesmo conteúdo por meios diferentes. Disponível em: <<http://www.midiatismo.com.br/vamos-entender-a-diferenca-entre-crossmedia-e-transmidia-cirandablogs>>. Acesso em 23 nov. 2016.

na argumentação e no debate de ideias, onde as pessoas manifestam, através da palavra oral, suas opiniões;

- o) Eventos: articulam-se como ferramenta de manutenção de relacionamentos. Abrangem desde comemorações internas – como aniversário da empresa e de funcionários, cumprimento de metas, festas comemorativas –, até excursões, homenagens e inaugurações.

A partir da utilização correta de um ou mais canais de comunicação interna, busca-se um ambiente de maior integração entre os trabalhadores, em que as trocas de informações e conhecimento aconteçam de forma efetiva. Dessa forma, a organização não só pode aprimorar os processos participativos relacionados a seus membros, como também auxiliar para a manutenção de empreendimentos baseados nos princípios que regem a economia solidária, principalmente no que diz respeito à autogestão. Segundo Schmitz (2003):

O modelo democrático das cooperativas sugere instrumentos pelos quais os associados possam expressar-se, colocar suas opiniões e escutar as opiniões dos outros, rompendo com a maneira vertical de fazer comunicação. O associado passa a ter duplo papel: ora de remetente, ora de destinatário das mensagens, [...], proporcionando interação, troca e participação. (SCHMITZ, 2003, p. 202)

Assim sendo, percebe-se o papel fundamental desempenhado pela comunicação nos EES, podendo atuar como instrumento para a promoção da autogestão. Portanto, com base na fundamentação teórica aqui estabelecida, a comunicação interna entre as associadas da Cooperativa de Costureiras Univens, objeto de estudo dessa monografia, será observada.

4 A UNIVENS: ACORDOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A AUTOGESTÃO

Esta monografia tem como objeto de estudo empírico a Cooperativa de Costureiras Univens, localizada na cidade de Porto Alegre. A partir das fundamentações teóricas propostas, serão analisados os processos comunicacionais internos e a participação como caráter fundamental para o exercício da autogestão. Para tanto, primeiramente buscou-se mostrar os procedimentos metodológicos utilizados para o estudo e, posteriormente, apresentar a Univens e a Justa Trama, cadeia produtiva da qual a cooperativa faz parte. Por fim, é apresentado o resultado da análise comunicacional e participativa da cooperativa.

4.1 ACORDOS METODOLÓGICOS

Em relação aos procedimentos metodológicos deste trabalho, é importante destacar que ele se configura como uma pesquisa descritivo-exploratória. Segundo Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória “[...] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”, sendo o tipo de pesquisa que apresenta menor rigidez em seu planejamento. Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) compartilham uma percepção parecida ao enquadrar dentro dos estudos exploratórios todos aqueles que procuram descobrir ideias na tentativa de adquirir maior familiaridade com o assunto pesquisado. De acordo com os autores, esses estudos possibilitam aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos a serem analisados, permitindo uma formulação de problemas de pesquisa e hipóteses mais precisas.

Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. (GIL, 2008, p. 27)

Gil (2008) afirma que normalmente a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre um determinado tema, principalmente quando este ainda não é muito explorado e a formulação de hipóteses se torna difícil de ser precisada. Para ele, esses estudos envolvem levantamento bibliográfico e documental, estudos de caso e entrevistas não padronizadas.

Já as pesquisas descritivas visam à identificação, registro e análise de características ou fatores, estabelecendo relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado.

São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. (GIL, 2008, p. 28).

Dessa forma, à luz dos conceitos dos autores acima citados, foi realizada uma pesquisa exploratória a fim de conhecer mais a fundo a organização escolhida e a comunicação entre as associadas. Após, a relação da cooperativa com os preceitos autogestionários, bem como os meios e as formas comunicativas empregadas internamente, foram descritas, com vistas de se estabelecer as características dessa situação.

Esta monografia tem como objeto empírico a cooperativa Univens, portanto, tem-se o estudo de caso como método. De acordo com Gil (2008, p. 57-85), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.”. Ainda, segundo o mesmo autor, este procedimento pode ser utilizado com os seguintes propósitos:

a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p. 58)

Yin (2001, p. 33) assinala que o estudo de caso “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”. O autor ainda traz à tona uma crítica feita a esse procedimento metodológico, apontando que é frequentemente encarado como fornecedor de pouca base para generalização científica. Por fim, a respeito do estudo de caso, Gil (2008) comenta que esse processo metodológico pode ser usado tanto por pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

Para embasar e auxiliar na análise do caso estudado fez-se necessário: o levantamento bibliográfico, que permitiu a fundamentação teórica sobre economia solidária e comunicação interna; e a pesquisa documental e observação, como técnicas de coleta de dados. Para Gil (2008), o levantamento bibliográfico se refere ao material já elaborado, principalmente de livros e artigos científicos, e sua principal função é permitir ao pesquisador um contato com uma vasta gama de informações que ele não conseguiria pesquisar diretamente.

A pesquisa documental, apesar de ser muito semelhante com a bibliográfica, diferencia-se de acordo com a natureza de suas fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia fundamentalmente nos estudos de diferentes autores, “[...] a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.” (GIL, 2008, p. 51). Lakatos e Marconi (2001) complementam esse pensamento ao considerarem a pesquisa documental como coleta de dados em fontes primárias, comportado por documentos escritos ou não, de arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Para essa pesquisa, utilizou-se a análise do regimento interno da cooperativa Univens, bem como publicações da página de *Facebook* da Justa Trama e do perfil pessoal de Nelsa Nespolo, colhidos no dia 10 de novembro de 2016

A observação, segundo Gil (2008, p. 100), pode ser utilizada para fins científicos à medida que “[...] a) serve a um objetivo formulado de pesquisa; b) é sistematicamente planejada; c) é submetida à verificação e controles de validade e precisão.”. Dessa forma, se torna elemento importante nos estudos acadêmicos, desde a formulação do problema de pesquisa e construção de hipóteses, e até mesmo na coleta e análise de dados, em que seu papel se torna mais evidente.

Para este trabalho, foi utilizada a técnica de observação não participante, também chamada de observação simples e observação-reportagem.

[...] entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. (GIL, 2008, p. 101)

Mesmo caracterizada como espontânea, não planejada e informal, a observação simples tem caráter científico, visto que vai além da mera constatação dos dados, exigindo um mínimo de controle na obtenção dos dados e posterior análise e interpretação do que foi observado. Gil (2008) apresenta as vantagens e desvantagens da escolha dessa metodologia. Para ele, a observação simples possibilita a obtenção de elementos para a definição dos problemas de pesquisa, bem como favorece na construção de hipóteses sobre o problema pesquisado. Além disso, facilita na coleta dos dados sem produzir grandes suspeitas nos membros da organização ou comunidade estudada. Em contrapartida, possui algumas limitações, como depender, frequentemente, da memória do investigador acerca do que foi observado e dar ampla margem a interpretações subjetivas ou parciais da situação analisada. Assim, a observação simples pode ser utilizada quando é voltada “[...] ao conhecimento de fatos ou situações que tenham certo caráter público, ou que pelo menos não se situem estreitamente no âmbito das condutas privadas.” (GIL, 2008, p. 102), sendo mais adequada aos estudos qualitativos, principalmente àqueles com caráter exploratório.

Dessa forma, percebe-se que uma das maiores problemáticas a respeito desse procedimento metodológico está no fato de ser sujeita à interpretação do observador, ao significado que ele atribui ao que está sendo observado. Por fim, Gil (2008) afirma que, por causa disso, o pesquisador deve estar dotado de informações prévias quanto à cultura do grupo que será observado.

Tais procedimentos metodológicos foram utilizados para a realização da presente monografia. A seguir, apresenta-se a Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos - Univens.

4.2 A COOPERATIVA DE COSTUREIRAS UNIDAS VENCEREMOS – UNIVENS

Fundada em 23 de maio de 1996, a Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos – Univens atualmente é formada por vinte e três costureiras e está localizada na Vila Nossa Senhora Aparecida, no bairro Sarandi, em Porto Alegre. Deste total de trabalhadoras, dezoito trabalham fisicamente na organização e as outras cinco realizam seus afazeres em casa, devido a questões familiares. Este subcapítulo será embasado nos estudos de Nespolo (2014), diretora da cooperativa. A autora comenta sobre as principais motivações para o surgimento da cooperativa:

Constatamos [Nelsa Nespolo, Sonia e Iara] duas realidades que nos chamaram mais atenção: os adolescentes estavam sem perspectiva, mas poderiam ter alternativas de capacitação profissional, e muitas mulheres estavam desempregadas porque as fábricas de confecção haviam falido e o mercado não mais absorveria esta mão de obra por causa da idade delas. Para outras mulheres, com filhos pequenos, o que pagariam para alguém cuidá-los não compensaria o salário que ganhariam; também havia mulheres que costuravam por conta, mas a entrada dos produtos asiáticos estava diminuindo as encomendas. (p. 35)

Foi a partir dessa perspectiva que o pensamento do que viria a ser a Univens começou. Ao surgir a possibilidade de costurar para o Hospital Conceição, as idealizadoras do projeto e algumas moradoras da Vila Nossa Senhora Aparecida se juntaram e decidiram formar uma cooperativa para atender as exigências de trabalho no hospital. Para isso, buscaram o estatuto de uma cooperativa habitacional (COOTERA) e o alteraram de acordo com a sua realidade. “Todas as mulheres participaram de sua formulação. Debatesmos artigo por artigo, e decidimos que o nome da nossa cooperativa seria ‘Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos Ltda’ [...]. Sempre acreditamos no real sentido desse nome.” (NESPOLO, 2014, p. 36).

A cooperativa iniciou suas atividades com facção, processo em que as peças de roupa já vão cortadas para as empresas, o que resultava em um pagamento baixo e níveis de exploração semelhante aos das fábricas. Decidiram, então, buscar um modo de produção de um produto completo, desde a compra do tecido – a matéria-prima de seu trabalho –, até a realização do corte e a confecção das peças. Aos poucos foram produzindo camisetas para colégios e sindicatos, e foi com o trabalho para o Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre, em que confeccionaram

500 camisetas, que perceberam que esse modo de produção era uma alternativa viável para o funcionamento da cooperativa.

O passo seguinte foi a busca por mais máquinas de costura, para dar conta da nova demanda de trabalho, conseguidas a partir de projetos realizados para a ONG CAMP¹⁴ e para a Cáritas. Também buscaram a capacitação profissional das associadas com cursos de costura, tear e serigrafia através de uma parceria com a Secretaria Municipal da Indústria e Comércio de Porto Alegre (SMIC). Durante um tempo, paralelamente às atividades de costura, fizeram produtos na área alimentícia, como multimisturas e salgadinhos, mas essa frente da cooperativa não perdurou.

Nespolo (2014) afirma que os aspectos que diferenciam a Univens da maioria das demais cooperativas são os princípios de autonomia, solidariedade e autogestão, que fizeram parte de toda a caminhada da organização. Durante os primeiros quatro anos trabalhavam no salão de uma capela, onde estendiam as pranchas de compensado e cortavam os tecidos. Dessa forma, cada associada levava para sua casa a quantidade de tecido que poderia costurar e, depois da peça pronta, levava de volta o produto para ser embalado. O trabalho não era permanente e o telefone utilizado para contato com a cooperativa era de uma das sócias.

Todo o processo administrativo foi feito sempre por nós, sem termos o mínimo de experiência disso. Tivemos sempre quem acreditou em nós, mas nós tiramos as barreiras do caminho [...]. Fizemos todo o processo legal e burocrático como um aprendizado de vida. Talvez essa seja a primeira barreira a superar: acreditar que somos capazes, pois sempre nos disseram que a nossa função era vender nossa mão de obra, e que outros, com acúmulo de conhecimento universitário, fariam a parte administrativa. (NESPOLO, 2014, p. 39)

Segundo a autora, cada uma das associadas que trabalha no setor de costura recebe conforme sua produção, respeitando, sempre, a realidade de cada uma delas na distribuição das peças. No corte e na serigrafia, o valor obtido é por horas trabalhadas, sendo que as funcionárias cumprem um número de horas equivalentes. Dessa forma, julga-se que a remuneração se dá de forma igualitária. Ainda a respeito do salário, Nespolo (2014, p. 39-40) comenta:

¹⁴ Fundada em 1983, o CAMP - Centro de Assessoria Multiprofissional é uma organização não governamental que atua na mobilização, organização social, educação, capacitação, formação de lideranças, pesquisa e sistematização de conhecimento. Disponível em: <<http://camp.org.br/sobre-o-camp/>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

No cálculo do valor de nosso produto, não prevemos lucro [...]. A Cooperativa repassa às sócias um valor acima do mercado, porque ela não existe para se tornar uma empresa com uma concentração de capital, mas para tornar viável nosso trabalho e nosso produto e para viver uma nova forma de gerir isso, onde a justiça está acima de tudo, onde valores esquecidos por essa sociedade capitalista sejam reconstruídos. A cooperação, a solidariedade dão um novo sentido para a vida, e vivemos como uma grande família.

Na Univens, as decisões são tomadas em assembleias mensais, das quais todas as funcionárias participam. Nela, discussões sobre os mais diversos assuntos relativos à cooperativa são realizadas, e, caso não haja consenso, é feita uma votação em que cada sócia tem direito a um voto.

Depois de anos utilizando o salão da capela da comunidade para a realização de suas atividades, sentiram a necessidade de adquirir um lugar próprio. Em 1998, através do Orçamento Participativo de Porto Alegre, conseguiram um espaço na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. Ali, muitas conquistas foram realizadas, como a aquisição de maquinário de corte, mesa de serigrafia, computadores, e demais materiais de trabalho. Além disso, foi nesse período que participaram do primeiro, segundo e terceiro Fórum Social Mundial¹⁵ e dos dois primeiros Fóruns Mundiais da Educação¹⁶, tendo, nessa experiência, contato com o exterior e suas camisetas espalhadas pelo mundo.

No entanto, a busca por um lugar próprio continuou até que conseguiram um terreno para a construção. Para Nespolo (2014, p. 46):

A conquista de um local para construirmos nossa sede tem uma marca profunda na Cooperativa, pois é a economia de vários anos, durante os quais as sobras nunca foram divididas entre os sócios, mas reinvestidas. Além disso, fizemos economia por estarmos na Incubadora Popular da Prefeitura, onde contribuíamos com uma taxa simbólica.

¹⁵ O Fórum Social Mundial é um “[...] espaço internacional para a reflexão e organização de todos os que se contrapõem à globalização neoliberal e estão construindo alternativas para favorecer o desenvolvimento humano e buscar a superação da dominação dos mercados em cada país e nas relações internacionais.”. Disponível em: <<http://forumsocialportoalegre.org.br/forum-social-mundial/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

¹⁶ O Fórum Mundial de Educação é um “[...] movimento pela cidadania planetária e pelo direito universal à educação. Constitui-se em um espaço de constante diálogo entre todas e todos os que, no mundo globalizado, levam adiante projetos de educação popular e de enfrentamento ao neoliberalismo, seja em esferas públicas, governamentais ou não, coletivas ou de pesquisa” Disponível em: <<http://www.forummundialeducacao.org/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

Em 2003 a Univens teve a oportunidade de conhecer o outro lado do mundo, em um intercâmbio proporcionado pela Unisol¹⁷ São Paulo e pela Federação das Sociedades Laborais da Catalunha (Fesalc)¹⁸, de Barcelona, na Espanha. Esse intercâmbio abriu os horizontes da cooperativa e, de acordo com Nespolo (2014, p. 48), “[...] nos damos conta de que existem múltiplas formas de nos organizarmos, de criarmos alternativas novas, e de que existe, acima de tudo, NÓS, as pessoas, o mais importante.”. Percebeu-se, assim, a importância de manter um empreendimento econômico integrado e solidário.

[...] o que é fundamental mesmo é termos nossos princípios sólidos, princípios de uma ECONOMIA SOLIDÁRIA, que fortaleçam um novo tipo de mercado, que façam uma real distribuição de renda e que criem produtos que não destruam nosso planeta, que preservem a vida. (NESPOLO, 2014, p. 50).

A cooperativa Univens inaugurou sua sede em 2005 (figura 2), durante o V Fórum Social Mundial, com uma festa para a comunidade e participação de representantes da economia solidária e apoiadores internacionais. Foi nesse mesmo período que foi lançada a cadeia solidária de algodão orgânico Justa Trama.

Figura 2 – Sede da Univens



Fonte: Facebook Nelsa Nespolo

¹⁷ A UNISOL (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários) é uma ONG nacional “[...] cujos fundamentos são o compromisso com a defesa dos reais interesses da classe trabalhadora, a melhoria das condições de vida e de trabalho das pessoas, a eficiência econômica e o engajamento no processo de transformação da sociedade brasileira com base nos valores da democracia e da justiça social.”. Disponível em: < <http://www.unisolbrasil.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

¹⁸ Associação de caráter independente e sem finalidades lucrativas que agrupa as sociedades laborais da Catalunha, na Espanha. (Nespolo, 2014).

A sede está localizada na Rua Affonso Paulo Feijó, número 501, no bairro Sarandi, Zona Norte de Porto Alegre. Desde Outubro de 2015, a Univens divide o terreno com a sede da Justa Trama. Ao adentrar na Univens, primeiramente vê-se a recepção (figura 3), em que uma das associadas responsável pelo corte das roupas atende aos clientes e ao telefone quando necessário. À direita, encontra-se uma escada que dá acesso à parte da frente do segundo andar, onde há duas salas, uma para depósito e a outra para reuniões (figura 4). Abaixo, ao lado esquerdo da recepção, encontra-se a área de corte da cooperativa, em que quatro trabalhadoras realizam o corte dos tecidos. O setor de costura (figura 5) é composto por nove mulheres que trabalham diretamente na cooperativa e está dividido em dois lugares, um ao lado da área de corte (figura 6) e outro na parte dos fundos do segundo andar. Apesar de estar em andares diferentes, a área em que as associadas do corte e da costura estão situadas é amplo, aberto e com pé direito alto, o que auxilia na comunicação entre os setores. No primeiro andar, ainda se encontram a cozinha e, aos fundos, o setor de serigrafia (figura 7), que fica separado do restante da cooperativa e é composto por cinco trabalhadoras.

Figura 3 – Recepção



Figura 4 – Sala de reuniões



Fonte: Fotos registradas pela autora (2016)

Figura 5 – Área de costura**Figura 6 – Área de corte**

Fonte: Facebook Nelsa Nespolo

Figura 7 – Setor de serigrafia**Figura 8 – Associadas da Univens**

Fonte: Facebook Nelsa Nespolo

A Univens confecciona roupas para a cadeia produtiva de algodão orgânico Justa Trama, mas também tem confecção própria de camisetas, jalecos, bolsas, uniformes e demais peças de vestuário.

4.2.1 Justa Trama

A Justa Trama é uma cadeia produtiva¹⁹ de algodão orgânico. Segundo Nespolo (2014), ela é responsável desde o plantio e a colheita do algodão, até a produção e a comercialização de roupas e acessórios produzidos a partir desse insumo. A Justa Trama é a cooperativa central, dos quais fazem parte outras quatro cooperativas e duas associações. São cerca de 700 trabalhadores em cinco estados do país, “[...] homens e mulheres, agricultores, coletores de sementes, fiadoras, tecedoras e costureiras [...]” (JUSTA TRAMA, [200-?]) que fazem parte dessa cadeia produtiva e que trabalham de acordo com os preceitos da economia solidária. Como missão, a Justa Trama busca:

Articular e integrar os empreendimentos da cadeia produtiva da fibra ecológica através do plantio, transformação, produção e comercialização, promovendo a economia solidária, a sustentabilidade, a agroecologia, o comércio justo, consumo consciente, a preservação do meio ambiente e a distribuição justa de renda para seus associados e a sociedade em geral. (JUSTA TRAMA, [200-?])

A cadeia produtiva que constituiria mais adiante parte da Justa Trama começou suas atividades no final de 2004, quando encararam a confecção de sessenta mil bolsas para serem distribuídas no 5º Fórum Social Mundial, que aconteceu em Porto Alegre no ano de 2005. Como relata uma das coordenadoras do projeto, Nelsa Nespolo, “Decidimos, então, que iríamos encarar as 60 mil sacolas do FSM, como uma grande prova de nossas capacidades. A Univens coordenou a produção e a negociação com mais 35 empreendimentos de costura e mais 2 de fiação e tecelagem.” (NESPOLO, 2014, p. 59). O sonho da confecção de um produto próprio, do começo ao fim do processo produtivo, em que o trabalho solidário e a preocupação com o meio ambiente prevalecessem, estava começando. A partir desse momento, surgiu o embrião do que se tornaria, no ano seguinte, a Justa Trama, conforme figura 9:

¹⁹ As cadeias abarcam o conjunto das etapas das atividades, desde a produção até o consumo de um bem ou serviço, incluindo o processo que parte da matéria-prima, passa pelo uso de máquinas e equipamentos, pela incorporação de produtos intermediários até o produto final que é distribuído por uma vasta rede de comercialização. Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/entendendo-o-que-sao-cadeias-produtivas/>>. Acesso em 23 nov. 2016.

Figura 9 – Cadeia produtiva da Justa Trama



Fonte: Facebook Justa Trama

A cadeia produtiva da Justa Trama tem início com o plantio e a colheita do algodão orgânico pela Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá (ADEC), localizada no Ceará, e pela AEFAP (Associação da Escola Família Agrícola da Fronteira), em Ponta Porã, no Mato Grosso do Sul. Após esse momento inicial, os processos de fiação e tecelagem ocorrem na Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas (Coopertextil), situada no município de Pará de Minas, estado de Minas Gerais. As sementes e cascas de coco utilizadas na confecção de botões e adornos são feitas pela Cooperativa de Trabalho dos Artesãos do Estado de Rondônia (Açai), em Porto Velho, para, por fim, ir para a última etapa do processo, a confecção dos produtos. Essa fase é desenvolvida pela Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos (Univens), que confecciona roupas masculinas e femininas, e pela Cooperativa de Artesanato Inovarte, que a partir das sobras das confecções fabrica brinquedos e jogos pedagógicos. As imagens dos produtos confeccionados pela Justa Trama, bem como fotos de parte dos processos da

cadeia produtiva de algodão, podem ser verificadas a seguir (figuras 10, 11, 12 e 13):

Figura 10 – Plantio de algodão orgânico na ADEC



Fonte: Facebook Justa Trama

Figura 11 – Roupas Justa Trama



Fonte: Facebook Justa Trama

Figura 12 - Brinquedo Justa Trama

Brinquedos que ensinam sustentabilidade!

BONECA DE PAÑO
Em algodão 100% orgânico
22 x 80cm
R\$ 66,00

VENHA CONHECER NOSSO SHOWROOM
Rua Afonso Feijó, 501
Bairro Sarandi
Porto Alegre - RS

HORÁRIO
Das 7h às 11 e
das 13h às 18

Loja Virtual
www.justatrama.com.br

ESTA BONECA OFERECEMOS EM MAIS 2 TAMANHOS
Média 18x55cm R\$ 40,00 e Pequena 12x35cm R\$ 26,00

Fonte: Facebook Justa Trama

Figura 13 – Brinquedo Justa Trama

Brinquedos produzidos de forma cooperativa!

MACACO SAPECA
Em algodão 100% orgânico
25 x 35cm
R\$ 46,00

VENHA CONHECER NOSSO SHOWROOM
Rua Afonso Feijó, 501
Bairro Sarandi
Porto Alegre - RS

HORÁRIO
Das 7h às 11 e
das 13h às 18

Loja Virtual
www.justatrama.com.br

Fonte: Facebook Justa Trama

Apesar de fazer parte do processo final da cadeia produtiva da Justa Trama, a Univens tem grande envolvimento com todo o restante dos processos. Sua sede fica ao lado da cooperativa Univens, em Porto Alegre, e seu atendimento se dá através das associadas da cooperativa porto-alegrense.

4.3 UNIVENS: REFLEXÃO SOBRE OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS INTERNOS E PARTICIPATIVOS

Propôs-se compreender os processos comunicacionais internos da cooperativa Univens, buscando verificar como e por quais canais ocorre a transmissão das informações para e entre as associadas. Além disso, como um dos

elementos essenciais da economia solidária, averiguou-se como a participação pode auxiliar na instauração e manutenção de uma organização autogestionária.

Para tal análise, foram feitas três idas de aproximadamente 2 horas cada até a sede da Univens, na cidade de Porto Alegre, nos dias 03, 17 e 23 de novembro de 2016, para observação não participante dos processos comunicacionais, análise documental e da comunicação interna. A seguir, são apresentados os resultados obtidos.

4.3.1 Os processos comunicacionais internos da Univens

A comunicação interna entre as atuais dezoito associadas que trabalham na sede da cooperativa se dá, em sua maioria, de maneira informal. Como já explicitado anteriormente, Kunsch (1986) diz que há duas formas de lidar com a comunicação informal: aceitá-la como parte da organização ou ignorá-la. A Univens não só a aceita, como também a estimula ao tratar as conversas informais como principal meio de troca de informações cotidianas da cooperativa.

Nesse sentido, a própria estrutura de sua sede é fator contributivo, visto que as trabalhadoras do corte e da costura permanecem juntas em um mesmo ambiente, proporcionando uma visão geral do modo de produção das roupas e dos afazeres que cada uma desempenha. Já as cinco associadas que trabalham em casa devem comparecer na Univens todos os dias às 8 horas da manhã para pegarem suas encomendas e se manterem a par dos acontecimentos. Mesmo com esse contato diário com as demais, percebe-se que a comunicação entre essas cinco associadas é prejudicada, visto que nem todas as informações conseguem ser transmitidas no tempo em que elas permanecem na sede e, também, porque muitas outras demandas aparecem ao longo do dia. Quando estas necessitam de alguma informação adicional, ligam para a cooperativa ou, devido à proximidade de suas moradias em relação à Univens, vão até a sede tratar diretamente com as outras associadas.

De acordo com o proposto por Bordenave (1986) em relação às funções exercidas pela comunicação na sociedade e que aqui expando à análise organizacional, percebe-se que na Univens três desses papéis ganham destaque. A função informativa é a mais evidente, visto que muitas são as informações que

circulam na organização diariamente e a comunicação é a principal responsável pela veiculação dessas mensagens às associadas, sejam elas referentes a tarefas a serem executadas, avisos ou decisões tomadas em reuniões e/ou assembleias. O relacionamento entre as associadas se mostrou, ao longo das observações, ser importante para o pleno funcionamento da cooperativa. Portanto, a função interacional é cumprida a fim de verificar os processos comunicacionais capazes de auxiliar em um melhor relacionamento interno. A partir do preceito de participação utilizado pela Univens, as cooperadas possuem voz ativa nos procedimentos decisórios, podendo expressar suas opiniões e sentimentos a respeito dos assuntos debatidos, dessa forma, exercendo a função de expressão pessoal.

As mensagens comunicadas pela Univens, de modo geral, partem da organização e são, em sua maioria, de cunho administrativo, como será demonstrado a seguir. Dessa maneira, a fonte da maioria das informações transmitidas é a própria administração da cooperativa, que veicula mensagens que consideram pertinentes para as demais associadas, as receptoras. Berlo (1999) comenta a importância de se considerar o sistema sócio-cultural de ambas as partes a fim de manter uma comunicação efetiva. Nesse quesito, a partir do analisado, não foram encontrados problemas comunicacionais, visto que as trabalhadoras que compoem o conselho administrativo e veiculam as informações fazem parte do mesmo contexto social, convivem diretamente com o restante das cooperadas e possuem mesmo poder decisório. Assim, apesar da possibilidade de haverem ruídos na comunicação, estes não aparentam acarretar grandes problemas para a organização.

A partir dos fatos observados, constatou-se que os processos comunicacionais internos transmitidos ocorrem em duas direções. A respeito das informações de cunho administrativo, nota-se a veiculação vertical descendente das mensagens, no sentido organização-associadas. No entanto, o processo de tomada de decisões e os diálogos entre as trabalhadoras da cooperativa ocorrem na direção horizontal. Como todas são associadas e detêm o mesmo poder de voto nas decisões organizacionais, o fluxo de informação se dá entre iguais, independentemente do fato de algumas fazerem parte do conselho administrativo. Apesar das trabalhadoras estarem alocadas em três setores distintos, elas têm poder de decisão e voz ativa sobre os demais departamentos. A seguir serão descritos os canais de comunicação interna utilizados pela cooperativa que puderam

ser notados nessas três observações não participantes e através da análise documental.

4.3.1.1 Canais de comunicação interna utilizados pela Univens

Como descrito anteriormente, as conversas informais são as principais formas de comunicação interna da Univens. É através delas que avisos e informações tanto de cunho profissional quanto pessoal são transmitidos. Esse canal de comunicação propicia maior aproximação entre as trabalhadoras e possui uma riqueza de detalhes que, segundo Fortes (2003), são características da comunicação oral. A partir das observações realizadas, percebeu-se que, apesar de aparentemente todas as associadas manterem um bom relacionamento umas com as outras, elas têm maior afinidade com as colegas de setor, visto que são as pessoas que mais veem e conversam. Assim, as conversas pessoais acontecem, de acordo com a classificação de Fortes (2003), majoritariamente no plano horizontal, ou seja, entre pessoas de mesma categoria social.

Para transmitir informações, a cooperativa também faz uso de dois murais em sua sede. Um deles pode ser visto logo na entrada da Univens, na frente da recepção. Durante a primeira visita, verificou-se que esse mural continha uma boa quantidade de informações, sendo elas referentes à tabela de limpeza da semana, avisos de ligações para algumas associadas, encomendas, um cartaz institucional a respeito da Justa Trama e o regimento interno (figura 14). Já na segunda visita, o mural estava quase vazio, pois nessa localidade batia um vento forte que retirava os papéis ali fixados (figura 15). Dessa forma, poucos foram os conteúdos encontrados nesse mural durante a segunda visita. Havia um bilhete com o nome de algumas associadas (mas que não continha título nem nenhuma instrução a respeito do que se tratava), uma lista das trabalhadoras responsáveis pela limpeza do pátio durante aquela semana (figura 16) e dois bilhetes referentes ao plantão da loja da Justa Trama do mês de Novembro – o primeiro continha a lista de associadas responsáveis pelo serviço e o outro era uma anotação dos dias que as associadas já haviam comparecido aos seus afazeres. Logo atrás de um desses bilhetes, encontrava-se um folheto da Justa Trama (figura 17).

Figura 14 – Mural da entrada na primeira visita



Figura 15 – Mural da entrada na segunda visita



Fonte: Fotos registradas pela autora (2016)

Figura 16 – Responsáveis pelo pátio e lista de plantão da loja

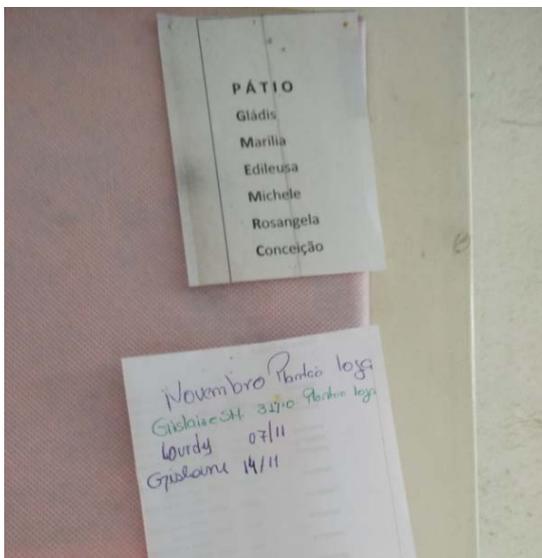
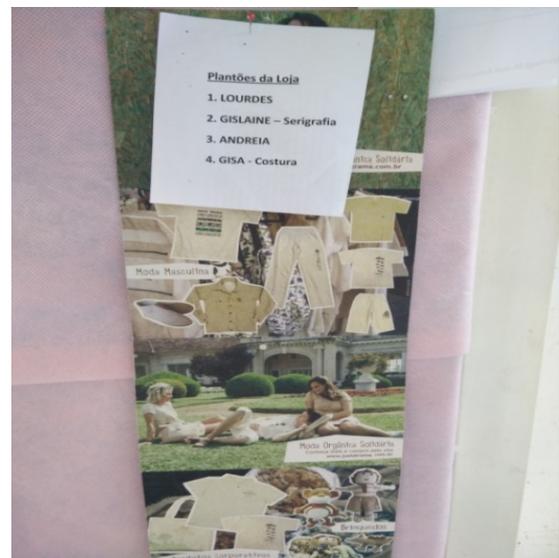


Figura 17 – Lista de responsáveis pelo plantão e folheto Justa Trama



Fonte: Fotos registradas pela autora (2016)

O segundo mural estava localizado no meio do primeiro andar da sede, entre os setores de corte e de costura, perto da entrada da cozinha e do banheiro (figura 18). Apesar de ser um lugar de grande circulação de pessoas, sendo assim com possibilidade de ser mais efetivo que o primeiro mural, nas duas visitas quase nada estava apresentado nele. Um atestado médico de uma das associadas, uma tabela

com as ausências do mês de Novembro de 2016 (figura 19) e um atestado de comparecimento estavam pregados no mural; anexadas na parede se encontravam as listas de limpeza do salão e dos banheiros, cozinhas e panos da cooperativa (figura 20). Atrás do mural havia as listas de ausência das trabalhadoras dos meses anteriores.

Figura 18 – Mural entre setores de corte e costura

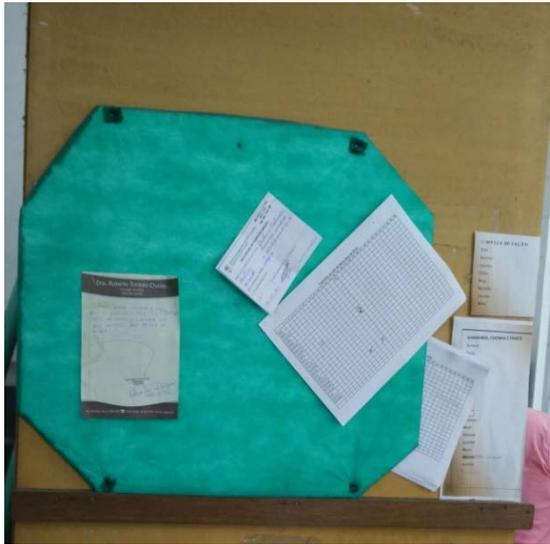
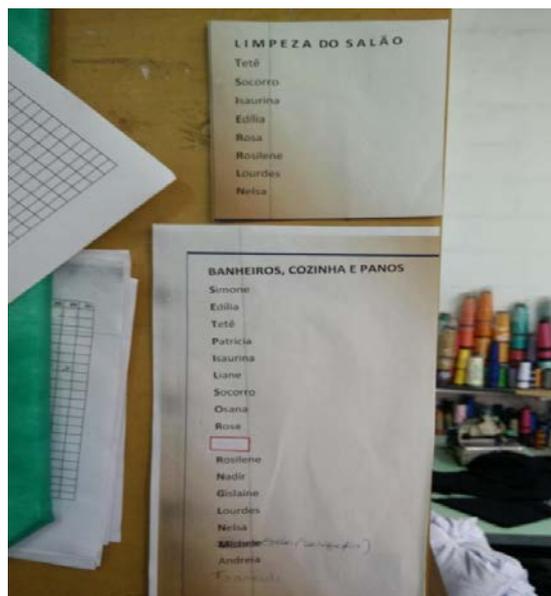


Figura 19 – Tabela de ausências de Novembro de 2016

Fonte: Fotos registradas pela autora (2016)

Figura 20 – Lista das responsáveis pela limpeza



Fonte: Foto registrada pela autora (2016)

A partir da observação desse canal comunicacional, notou-se que grande parte dos avisos administrativos são ali anexados, tendo, assim, muita importância para que as informações sejam passadas a todas as associadas. Apesar de estar inclusa no regimento interno da Univens uma cláusula específica a respeito da necessidade de observação diária dos murais, contatou-se que a cooperativa pode realizar algumas alterações nesse canal comunicacional a fim de torná-lo mais eficiente. Apesar de a localização do primeiro mural estar em um local estratégico – a entrada da organização, que todas as cooperadas têm contato ao longo do dia –, o fato de o vento desanexar os papéis colocados no mural pode resultar na perda de informações. Constata-se, assim, que a mudança de lugar do primeiro mural ou a utilização apenas de um deles pela cooperativa, visto que o segundo mural não possui tantas informações quanto o primeiro e também está localizado em um local de acesso a todas as associadas, poderia facilitar o encontro das informações já que estariam todas contidas em uma mesma localidade.

Ainda a respeito dos murais, Fortes (2003) salienta a importância de suas atualizações constantes, a fim de que as informações ali contidas não caiam em desuso. Nesse quesito, a Univens mostrou fazer bom uso desses canais comunicacionais. As informações referentes à limpeza da cooperativa e à tabela de ausências estavam atualizadas. Esse fato não só é bom para lembrar as associadas de suas tarefas, como também pode servir como fonte de cobrança da participação e do envolvimento diários das trabalhadoras na cooperativa, podendo, eventualmente, ser fator determinante na tomada de alguma decisão nas reuniões e assembleias.

Outro canal muito utilizado pela Univens para transmitir informações e promover uma boa comunicação interna são os avisos. O setor de corte e de costura utiliza esse canal de forma distinta ao da área de serigrafia. No primeiro caso (setor de corte), uma tabela com os pedidos de Novembro e Dezembro de 2016 (figura 21) e uma tabela com o nome da associada e sua tarefa (figura 22), juntamente com o preço de cada serviço – visto que cada trabalhadora desses setores ganha de acordo com o número de peças produzidas –, estão grudadas no vidro que faz divisa entre a recepção e a área de trabalho das responsáveis pelo corte. Apesar de esses avisos ficarem bem próximos e visíveis das associadas que fazem o corte, está pouco visível para as costureiras, principalmente aquelas que trabalham no andar de cima. O setor de serigrafia, por outro lado, possui uma tabela de atrasos de

Novembro de 2016 das associadas da área e seus minutos acumulados, já que seu serviço, diferentemente das demais cooperadas, é cobrado pelo tempo trabalhado (figura 23). Além disso, possuem outro aviso indicando a responsável pela semana de telas e, logo abaixo, a tabela de valores da serigrafia de 2015. Todos esses avisos estão grudados na parede. Ao lado, há um pequeno quadro negro, em que são anotados os nomes e números de telefone de alguns de seus parceiros e fornecedores, detalhes de pedidos e lembretes pessoais (figura 24). Diferentemente dos demais setores, percebeu-se que esse possui um sistema de avisos mais eficiente, visto que todas as associadas desse setor estão alocadas em um mesmo espaço, possuindo visibilidade e acesso dos assuntos aí anotados ou anexados.

Figura 21 – Listas de pedidos dos setores de corte e de costura

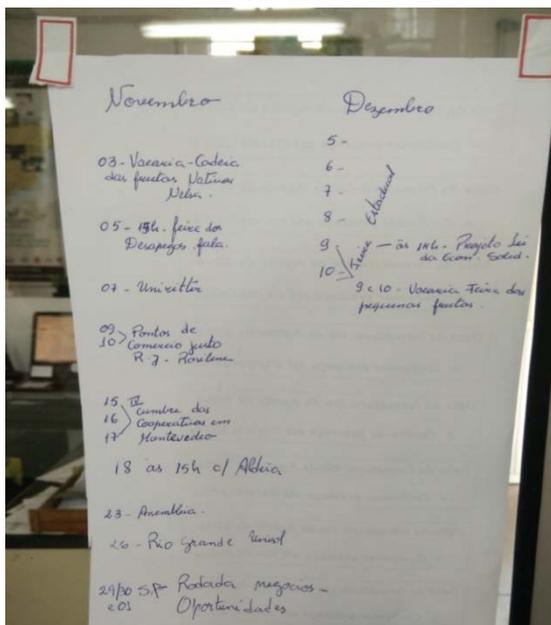
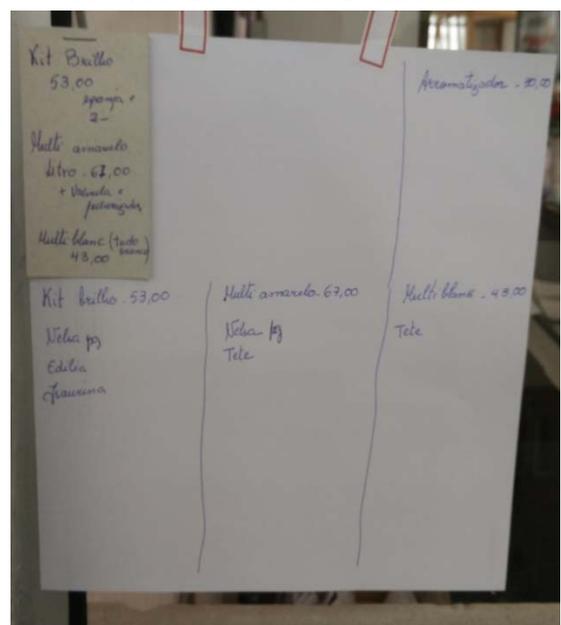


Figura 22 – Listas de tarefas dos setores de corte e de costura



Fonte: Fotos registradas pela autora (2016)

Figura 23 – Avisos do setor de serigrafia

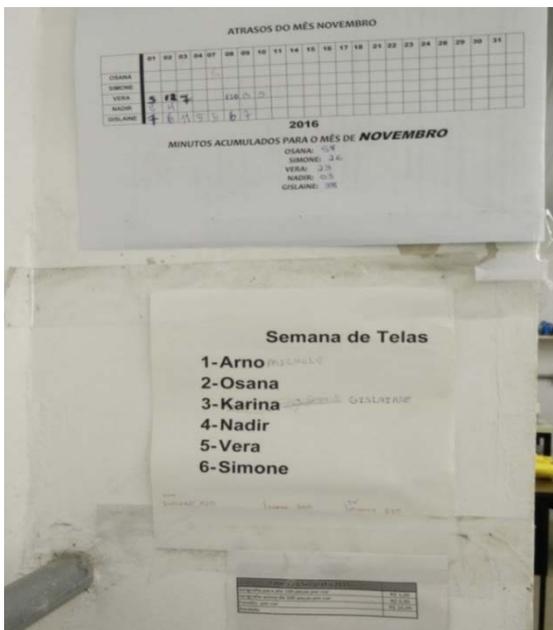


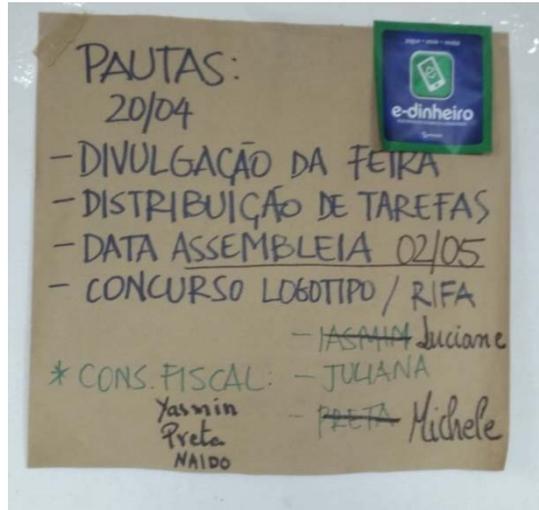
Figura 24 – Avisos do setor de serigrafia



Fonte: Fotos registradas pela autora (2016)

No segundo andar, na sala de reuniões, há avisos referentes a pautas de reuniões de meses anteriores (figura 25). Levando-se em consideração os estudos de Fortes (2003) a respeito dos avisos como canais comunicacionais internos, nota-se que a Univens não se preocupa com a estética do material comunicado, muitas vezes não atraindo a atenção das trabalhadoras para assuntos importantes, como detalhes de pedidos, por exemplo. Alguns avisos da cooperativa também não se encaixam na característica imediatista descrita por Fortes (2003), em que seriam vistos como alertas de última hora, já que várias informações datam de meses ou anos anteriores. Diferentemente dos murais, percebe-se, então, a necessidade da Univens atualizar os avisos transmitidos para as cooperadas. Por serem de cunho administrativo, a não atualização desses avisos pode acarretar problemas na confecção e na entrega das peças, ocasionando dificuldades em todos os setores de produção.

Figura 25 – Avisos da sala de reuniões



Fonte: Foto registrada pela autora (2016)

Seis *banners* estão localizados na sede da Univens. Dois deles estão logo na entrada da sede, atrás da recepção. Neles, encontram-se montagens de fotos sobre o histórico da cooperativa, sendo um a respeito da construção das políticas públicas entre os anos de 2011 e 2014 (figura 26) e o outro sobre os vinte anos da Univens. Na parede que dá acesso ao segundo andar e à sala de reuniões verifica-se um *banner* retratando os processos da cadeia produtiva da Justa Trama (figura 27), indicando as demais cooperativas e associações que fazem parte da organização e suas funções. Já na sala de reuniões, outros dois *banners* retratam a história e a evolução da cooperativa, um deles sendo retratado na figura 28. Por fim, no meio dos setores de corte e de costura está localizado um *banner* realizado pelo grupo de pesquisas PPGEdu²⁰ da UFRGS, que focaliza alguns detalhes do trabalho da Univens. Estes canais comunicacionais estão estrategicamente posicionados em lugares de destaque e têm como função principal fazer um apanhado histórico da cooperativa e de seus feitos mais importantes. Ao contrário do que acontece com os murais e com os avisos, que são canais que permitem a atualização das informações ali contidas, os *banners* não possuem essa possibilidade. Dessa forma, apesar de maiores que os demais canais de comunicação, não chamam tanto a atenção das associadas, visto que, uma vez lida sua mensagem, esta não vai ser alterada. No entanto, notou-se que a função dos *banners* é essencialmente servir como lembrança da história e dos feitos da cooperativa, podendo auxiliar na

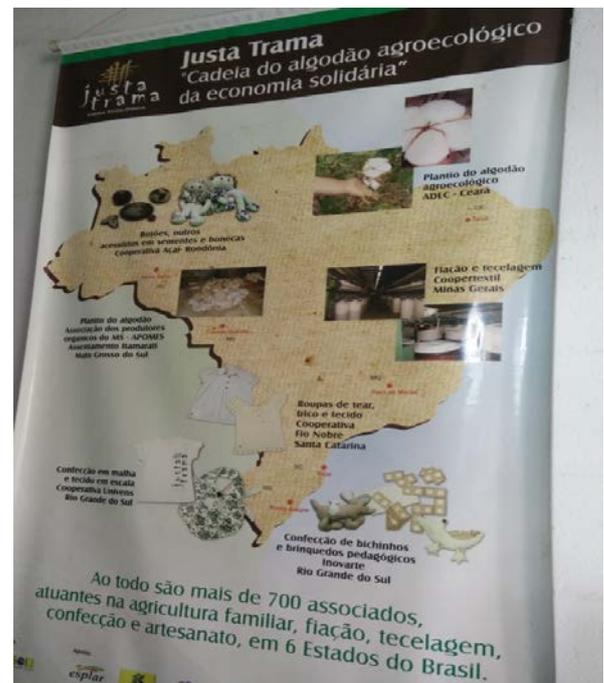
²⁰ Programa de Pós-Graduação em Educação, vinculado com a Faculdade de Educação da UFRGS.

promoção de motivação das associadas quando estas se sentem confusas em relação ao seu papel dentro da cooperativa.

Figura 26 – *Banner* localizado na recepção: construção da política pública 2011-2014



Figura 27 – *Banner* da Justa Trama



Fonte: Fotos registradas pela autora (2016)

Figura 28 – *Banner* localizado na sala de reuniões



Fonte: Foto registrada pela autora (2016)

Berlo (1999) ainda salienta que a comunicação não é responsável pela transmissão de significados, apenas de mensagens, e o sentido comunicacional está naqueles que se apropriam das informações veiculadas. Dessa forma, os *banners* se tornam grande exemplo de que a mera disposição sem sentido das informações não gera significado para as associadas, mas, a partir do momento em que as trabalhadoras transferem sentido para o seu conteúdo, estas têm relevância como canal comunicacional e se tornam indispensáveis no ambiente organizacional.

A Assembleia geral também é tida como canal de comunicação interna da Univens. Segundo Nespolo (2014), ela acontece nos dias 23 de cada mês – com exceção das ocasiões em que esse dia cai em finais de semana e feriados e a data é, dessa forma, postergada –, e também é um momento em que as trocas de conhecimento e informações são transpassadas entre as associadas. De acordo com o regimento interno da cooperativa exposto no mural, a presença é obrigatória, menos em casos de enfermidade e apresentação de atestado médico, e é a partir das decisões tomadas na Assembleia que são estabelecidas as demandas do próximo mês. Cada associada tem a liberdade de trazer a tona assuntos para debate e, ao final da discussão, cada uma tem o poder de voto.

Além da Assembleia, outra forma de discussão que ocorre ocasionalmente, sem data pré-estabelecida, são as reuniões. Elas acontecem eventualmente, sempre que as trabalhadoras as julgam necessárias, para discutir um determinado assunto ou evidenciar um questionamento. Nessas ocasiões, as associadas devem se fazer presentes para que as informações sejam passadas para todas, com exceção, como na Assembleia, em casos de doença. Tanto na Assembleia Geral quanto nas reuniões são feitos os registros das discussões e das resoluções através da ata²¹. Segundo Fortes (2003), as reuniões – e aqui se incluem as Assembleias Gerais – são importantes para as organizações, pois promovem o debate e a participação dos associados.

A partir da análise do perfil de *Facebook* da diretora da Univens, Nelsa Nespolo, outro canal comunicacional interno pode ser observado: os eventos comemorativos. Eles acontecem esporadicamente com o intuito de manter um bom relacionamento entre as associadas e celebrar datas e momentos importantes da

²¹ Visando maior aprofundamento no estudo desse trabalho, a autora verificou a possibilidade de observar uma dessas reuniões e/ou Assembleias Gerais. No entanto, com receio de inibir a participação das associadas nessas ocasiões, a cooperativa Univens negou essa solicitação.

cooperativa, como festa junina e comemorações de aniversário da Univens, conforme verificado nas figuras 29 e 30 abaixo:

Figura 28 – Festa de 20 anos da Univens



Fonte: *Facebook Nelsa Nespolo*

Figura 29 – Festa junina de 2016



Fonte: *Facebook Nelsa Nespolo*

Assim, a partir do conteúdo acima explicitado, observaram-se os canais de comunicação interna da Univens e o modo como as associadas trocam informações. Utilizando-se desse conhecimento, foi elaborado um quadro com os processos comunicacionais usados pela Univens e seus pontos positivos e negativos em relação à transmissão das informações.

Quadro 1 – Canais de comunicação interna utilizados pela Univens e seus pontos positivos e negativos

Canais de comunicação interna	Pontos positivos da adoção desse canal na Univens	Pontos negativos na adoção desse canal na Univens
<u>Conversas pessoais</u>	<ul style="list-style-type: none"> - caráter aproximativo; - mais riqueza de detalhes; - fácil utilização, visto que não necessita de outros materiais para veicular a mensagem pretendida. 	<ul style="list-style-type: none"> - perda de informações durante o processo comunicacional; - prejudica as associadas que trabalham em casa e que não se utilizam tanto desse canal diariamente.
<u>Murais</u>	<ul style="list-style-type: none"> - fácil utilização por parte das associadas; - fácil atualização; - facilita a veiculação de informações de caráter administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - localização; - apresentação do conteúdo.
<u>Avisos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - fácil utilização por parte das associadas; - facilita a veiculação de informações de caráter administrativo; - divididos por setor, segmentando as informações e as divulgando para o seu público de interesse; 	<ul style="list-style-type: none"> - apresentação do conteúdo. - frequência de atualização.
<u>Banners</u>	<ul style="list-style-type: none"> - localização; - conteúdo informativo; 	<ul style="list-style-type: none"> - não pode ser modificado; - desatualização rápida

<u>Assembleias</u> <u>Gerais/reuniões</u>	<ul style="list-style-type: none"> - promove debates e participação das associadas; - possibilita exercício da autogestão; - obrigatório; - promove conceitos da economia solidária; - auxilia na tomada de decisões democráticas; - frequência definida das assembleias (mensal); - registro das informações e discussões em ata; 	<ul style="list-style-type: none"> - frequência não definida das reuniões; - grande volume de discussões pode acarretar em perda de algumas informações.
<u>Eventos</u>	<ul style="list-style-type: none"> - caráter aproximativo; - promove momento de descontração e interação entre as associadas; 	<ul style="list-style-type: none"> - frequência não estabelecida; - pode ter custo alto;

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Dessa forma, percebe-se que as assembleias e as reuniões são os canais que possuem mais pontos positivos e maior aproveitamento por parte das associadas, sendo promotores da participação e da autogestão na cooperativa. A seguir, será justamente analisada a questão da participação na Univens e a maneira como ela pode auxiliar nos processos autogestionários destes modelos de organizações.

4.3.2 Análise dos processos participativos das associadas da Univens

Como já descrito no subitem anterior, as Assembleias Gerais e as reuniões são momentos em que as trabalhadoras exercem seu poder de decisão, participando da resolução de problemas e de novas determinações da cooperativa. De acordo com o regimento interno da Univens, deve-se não só comparecer, mas também participar das assembleias, dando sugestões e opiniões acerca dos

assuntos abordados. Como não foi possível observar nem uma Assembleia Geral nem uma reunião, o presente trabalho buscou analisar a questão da participação dentro do cotidiano da cooperativa, a partir da observação não participante.

Segundo Peruzzo (2007), é através dessa participação que os trabalhadores exercem seu papel como cidadãos. Ao receberem mais informações de diferentes meios comunicacionais, adquirem maior autonomia e senso crítico, passando de meros espectadores e consumistas passivos das informações a pessoas ativas no desenvolvimento tanto da sociedade como da organização da qual fazem parte. Percebeu-se que, dentro dos setores de atuação da Univens, as trabalhadoras têm autonomia para tomar certas decisões. No entanto, quando algo não sai conforme o esperado – como, por exemplo, a cor da camiseta sair no tom errado –, busca-se, frequentemente, o auxílio da presidente Nelsa Nespolo a fim de solucionar o problema. Por estar há bastante tempo à frente da Univens, ela parece projetar segurança às associadas, que confiam em suas opiniões.

Observou-se, também, que algumas cooperadas possuíam maior independência e perfil de liderança do que outras, participando ativamente das tomadas de decisões cotidianas e se envolvendo mais com os outros setores da Univens. Foi verificado, posteriormente, que estas associadas, em sua maioria, faziam parte de um dos conselhos, fiscal ou administrativo, tendo maior compreensão dos processos de produção das peças.

Como aponta Gutierrez (1989), a participação é essencial para o aumento da autonomia do trabalhador no processo de trabalho. Para promover essa característica em suas cooperadas, a Univens busca, frequentemente, participar de cursos e *workshops*, além de se envolver com fóruns, seminários e encontros. Tais ações constam, inclusive, no regimento interno da cooperativa, sendo obrigação das cooperadas “[...] l) participar de cursos de aprimoramento profissional quando oferecidos ou solicitados pela cooperativa; m) participar de cursos de formação, reuniões, eventos, fóruns, seminários, atividades de representação, etc.” (REGIMENTO INTERNO, Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos Ltda.). Dessa forma, ela ajuda na capacitação de sua equipe, fazendo transmitir informações e conhecimentos pelos setores da organização e auxiliando na tomada de decisões. A seguir – nas figuras 30 e 31, retirados do perfil do *Facebook* da diretora Nelsa Nespolo – percebe-se o comprometimento da Univens para com o intercâmbio de conhecimento e de aprendizado de suas associadas. Através de

visitas a outras cooperativas e organizações, adquire-se novos saberes que podem auxiliar, posteriormente, no trabalho da própria cooperativa. As figuras abaixo mostram a visita da Univens à Cooperfeitoria – Cooperativa de Trabalho dos Catadores do Bairro Feitoria, de São Leopoldo e a oficina de tingimento natural de tecidos. Ao proporcionar às associadas o encontro com outros empreendimentos econômicos solidários e/ou organizações com princípios semelhantes à Univens e o aprendizado de novas técnicas de trabalho, não só compartilham informações e geram conhecimento, mas também podem motivar as trabalhadoras em seus afazeres e as aproximar ainda mais do conceito de economia solidária.

Figura 30 – Intercâmbio de conhecimento com a Cooperfeitoria de São Leopoldo



Fonte: Facebook Nelsa Nespolo

Figura 31 – Oficina de tingimento natural na sede da Justa Trama



Fonte: Facebook Nelsa Nespolo

Outra forma na qual a participação se faz presente na Univens é através da presença e atuação em eventos, seminários, fóruns e palestras que têm como intuito contribuir na formação de pensamento crítico das associadas em relação a assuntos sociais. As figuras 32 e 33 se referem, respectivamente, à participação das cooperadas no Fórum Social Mundial de 2016 e no seminário ministrado pela Maria do Rosário a respeito do empoderamento feminino.

Figura 32 – Associadas da Univens participando do Fórum Social Mundial de 2016



Fonte: Facebook Nelsa Nespolo

Figura 33 – Seminário Mulheres Podemos promovido pela Maria do Rosário²²



Fonte: Facebook Nelsa Nespolo

Dessa forma, a partir do conteúdo analisado, notou-se a preocupação da Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos em proporcionar a suas associadas

²² Deputada federal do Rio Grande do Sul, representante do Partido dos Trabalhadores (PT) e conhecida por seus trabalhos como defensora dos direitos humanos.

capacitações profissionais através de cursos, palestras, fóruns e encontros. Essas oportunidades, além de possibilitarem trocas de conhecimentos com pessoas de outras cooperativas, estudiosos e trabalhadores de outras áreas, podem conferir maior autonomia às cooperadas, dando-lhes confiança para tomarem a frente dos processos decisórios e participativos da cooperativa.

4.3.3 Os preceitos econômicos solidários encontrados na Univens

A partir das observações não participantes e da coleta de dados, pode-se verificar os princípios econômicos solidários contidos e difundidos na cooperativa Univens. De acordo com Mance (2005), a economia solidária, além de promover a geração de trabalho e renda, auxilia na difusão de práticas sustentáveis e de integração social. Como já exposto por Nespolo (2014), a Univens surgiu a partir da constatação da falta de oportunidade de trabalho para as moradoras da Vila Nossa Senhora Aparecida, de Porto Alegre. Com o funcionamento da cooperativa, estas mulheres não só conseguiram trabalho e renda para sustentar suas famílias, como também contribuem para o desenvolvimento do ambiente no qual estão inseridas. Segundo Icaza (2004), uma das características fundamentais dos EES é ter “[...] caráter claramente local, tratando-se de empreendimentos imersos no seu meio, principalmente nas comunidades a que pertencem, trabalhando com os recursos locais disponíveis.” (p. 47) e fortalecendo a economia e poder comunitários. A Univens não só contribui para o desenvolvimento de suas cooperadas, como também é referência dos empreendimentos vizinhos, que buscam a cooperativa sempre que necessitam de produção de peças.

Os princípios de autogestão e cooperação foram claramente verificados nas práticas da organização. Albuquerque (2003) comenta que, a partir de empreendimentos que têm os processos participativos e a autonomia como constituintes fundamentais, pode-se observar o exercício de autogestão. Como já dito ao longo desse trabalho, a Univens, além de possuir canais comunicacionais com vistas ao favorecimento da participação – como as reuniões e as Assembleias Gerais –, também investe na troca de conhecimentos, na aprendizagem de novas técnicas de trabalho e na participação de cursos, seminários e fóruns de cunho social que estimulam o pensamento crítico de suas associadas, podendo lhes proporcionar maior autonomia na tomada de decisões. A Univens, então, como EES

promotor de conhecimento e organização democrática no que se refere à tomada de decisões, pode ser compreendida como forma de organização autogestionária.

A cooperação entre as associadas é perceptível ao longo dos processos desempenhados pela Univens. Essa característica compreende desde a divisão das tarefas de limpeza da cooperativa – separadas entre as funcionárias de forma democrática através de reuniões e Assembleias e descritas em seu regimento interno – até o auxílio na confecção das peças. Nenhuma trabalhadora produz uma peça sozinha, o trabalho é coletivo e depende do auxílio e das atividades dos três setores da organização. Além de a cooperação ocorrer entre as sócias da Univens, também acontecem no compartilhamento de conhecimento com outras associações e/ou organizações em encontros, rodas de conversas e debates, como já demonstrado anteriormente.

Dessa maneira, compreende-se que a Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos promove os preceitos da economia solidária. Durante as três observações não participantes e a coleta de dados, o envolvimento e a participação das associadas nas decisões relativas à Univens demonstram sua relativa autonomia nos processos produtivos. Não se pode afirmar que todas as cooperadas possuem tal característica, já que o tempo dispendido para a observação da organização não foi suficiente para fazer essa afirmação. No entanto, ao se pensar em todas as oportunidades que a Univens proporciona para suas associadas, percebe-se seu empenho em querer transformar a vida dessas trabalhadoras. Assim, essa “outra economia” defendida por Cattani (2003) mostra-se presente nas práticas e experiências desenvolvidas por esse grupo de moradoras da Vila Nossa Senhora Aparecida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de como as estratégias comunicacionais utilizadas pela Univens para com seus associados se relacionavam com o princípio de autogestão foi proposta no início deste trabalho. Para tanto, buscou-se, inicialmente, abordar os conceitos de economia solidária, traçando seu histórico mundial, nacional e local, a fim de entender como ela pode ser caracterizada como alternativa de trabalho autogestionário e como se configura em uma “outra economia”, segundo argumenta Cattani (2003). Constatou-se que esse fazer econômico ainda precisa perpassar muitos obstáculos, mas que os empreendimentos econômicos solidários são reais e que podem auxiliar na construção e manutenção de um mundo mais justo e com menos desigualdades.

Posteriormente, foi trabalhado o conceito de comunicação como estratégia para transmissão de informações, trocas e fortalecimento da autogestão. Abarcaram-se nesse capítulo os estudos dos processos comunicacionais, a fim de compreender como se dá a troca de informações nas organizações, a participação como auxiliar no processo de autogestão e a conceitualização de comunicação interna, seus fluxos e canais. Dessa forma, notou-se que a comunicação se dá majoritariamente de maneira informal, utilizando-se de meios formais, como mural e avisos, como complementos comunicacionais. As informações têm, em sua maioria, caráter administrativo e transcorrem em uma direção vertical, no sentido organização-associadas. No entanto, quando se diz respeito ao diálogo e ao debate, as mensagens fluem de forma horizontalizada, perpassando os diferentes setores da cooperativa e culminando na tomada de decisões democrática, em que cada um possui direito a um voto. Concluiu-se, a partir da análise dos canais comunicacionais, que a cooperativa pode pensar mais estrategicamente tanto a localização quanto a apresentação de seus murais e avisos, mantendo-os atualizados e disponíveis ao acesso de todas.

A partir da análise da Univens também foi refletida a participação das associadas na gestão da cooperativa e a importância dos processos comunicacionais para sua efetivação. O fato de não poder analisar os principais momentos em que a participação se faz presente, a reunião e a Assembleia Geral, prejudicou a análise desse objetivo. No entanto, julgou-se possível a verificação de

alguns processos participativos que ocorrem cotidianamente na organização. Percebeu-se que o conhecimento é fator essencial nesse processo, visto que as associadas que detinham mais funções e maior entendimento dos negócios da Univens tinham maior autonomia em seu trabalho. Esse conhecimento é adquirido através de capacitações estimuladas pela própria cooperativa, com vistas de melhorar e conferir maior liberdade durante o processo produtivo.

É a partir de práticas como essas que se constata que a autogestão é possível na Cooperativa de Costureiras Univens. Apesar de ser claro o maior envolvimento e participação de algumas associadas em relação a outras, deve-se levar em conta a bagagem cultural que muitas dessas mulheres carregam e que influenciam em seu comportamento na cooperativa. Viver em uma sociedade em que o consumo desenfreado está em ascensão e as práticas solidárias estão cada vez mais precárias pode influenciar na forma como as cooperadas absorvem os conhecimentos proporcionados pela Univens.

Salienta-se que esse trabalho não se esgota aqui, há muito que estudar e aprender com esse grupo de vinte e três mulheres moradoras da Vila Nossa Senhora Aparecida. Acredita-se que este trabalho respondeu ao problema de pesquisa e atingiu seus objetivos, mas que a partir de outros procedimentos metodológicos, como entrevistas e observações participantes, seria possível analisar mais profundamente os processos comunicativos internos utilizados pela cooperativa e compreender como se dá a vivência nos empreendimentos econômicos solidários.

A ideia deste trabalho surgiu a partir de um interesse pessoal em analisar formas alternativas de trabalho que fugiam do modelo econômico capitalista. Ao conhecer a Univens consegui compreender que é possível manter um empreendimento econômico solidário baseado na sustentabilidade e no comércio justo cobrando preços honestos pelos produtos e, ao mesmo tempo, sendo gerador de empregos e de renda para várias famílias. Terminei, assim, esta monografia, mas os ensinamentos aqui adquiridos e a vontade de continuar o estudo sobre essa temática permanecem.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antônio David. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALTERMANN, DENNIA. **Vamos entender a diferença entre crossmedia e transmedia**. Disponível em: <<http://www.midiatismo.com.br/vamos-entender-a-diferenca-entre-crossmedia-e-transmidia-cirandablogs>>. Acesso em 23 nov. 2016.

ATEU, Antônio. **USP: A trajetória de Paul Singer**. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/blog/antonio-ateu/usp-a-trajetoria-de-paul-singer>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

ATLAS DIGITAL DA ECONOMIA SOLIDÁRIA. Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária - SIES. Disponível em: <<http://atlas.sies.org.br/?q=are14&l=0&g=ufs>>. Acesso em 20 out. 2016.

BELTRAND, Marcello de; GOMES, Victor. Comunicação interna e sustentabilidade das organizações. In: KUNSCH, Margarida. (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão. 2009. p. 133-145.

BENATO, João Vitorino. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo: ICA-OCESP, 1994.

BERLO, David. **O processo da comunicação: introdução à teoria e prática**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1999.

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é comunicação?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

BRASIL, Ministério da Saúde. **HumanizaSUS: gestão participativa e co-gestão**. Brasília: Ministério da Saúde, 2008.

BRASIL, Unisol. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.unisolbrasil.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

BRASILEIRA, Cáritas. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://caritas.org.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

CAMP, Escola de Cidadania. **O Camp**. Disponível em: <<http://camp.org.br/sobre-o-camp/>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CATTANI, Antônio David. A outra economia: os conceitos essenciais. In: CATTANI, Antônio David. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 9-14.

CESCA, Cleuza Gimenes. Comunicação dirigida: as diversas opções para as organizações. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 349-364.

COELHO, Leandro Callegari. **Entendendo o que são cadeias produtivas**. Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/entendendo-o-que-sao-cadeias-produtivas/>>. Acesso em 23 nov. 2016.

COOPERATIVA DE COSTUREIRAS UNIDAS VENCEREMOS LTDA. **Regimento interno**. Porto Alegre, 2007.

COOPERATIVO, Brasil. **Por dentro da cooperativa**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/por_dentro_da_cooperativa.asp>. Acesso em: 02 set.. 2016.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro pra fora**. Porto Alegre: Dubliense, 2010.

COZERO, Paula Talita. **As sociedades cooperativas no brasil e suas especificidades: o cooperativismo contribuindo para o desenvolvimento social**. Disponível em: <<http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/as-sociedades-cooperativas-no-brasil-e-suas-especificidades.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2016.

CRUZ, Antonio carlos Martins da; SANTOS, Aline Mendonça dos. **Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisciplinariedade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária**. 2008. 16p. Disponível em: <<file:///C:/Users/user/Downloads/eces-1354.pdf>> Acesso em: 11 nov. 2016.

CULTI, Maria Nezilda; KOYAMA, Mitty Ayako H.; TRINDADE, Marcelo. **Economia solidária no Brasil: tipologia dos empreendimentos econômico solidários**. São Paulo: Todos os Bichos, 2010.

EDUCAÇÃO, Fórum Mundial de. **O que é o FME?** Disponível em: <<http://www.forummundialeducao.org/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

FARIA, Maurício Sarda de. **Cooperativismo e Empresas Recuperadas: novos e velhos problemas para os sindicatos**. Anais da 30ª ANPOCS: Trabalho e Sindicato na Sociedade Contemporânea; Curitiba, abril de 2006.

FORTES, Waldyr. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

GAIGER, Luiz Inácio. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. Caderno CRH, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=171>>. Acesso em: 30 de Junho de 2016.

_____. Sentido e viabilidade das novas formas de produção não capitalistas: alguns resultados de pesquisa sobre a economia solidária no Brasil. **La Sociedad Civil En Línea**, Montevideo, jul. 2004. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/port.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2008.

GUTIERREZ, Gustavo Luís. **Autogestão, participação e estrutura organizacional: uma Análise crítica da evolução formal da empresa média atual.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ICAZA, Ana Mercedes. Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. In: GAIGER, Luiz Inácio. (org.). **Sentidos e experiências da Economia Solidária no Brasil.** 2004

_____. [Perfil institucional]. **Facebook.** 07 dez. 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JustaTrama/photos/a.147995628672865.31227.107164622755966/623208281151595/?type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil institucional]. **Facebook.** 17 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JustaTrama/photos/a.147995628672865.31227.107164622755966/705743936231362/?type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

JUSTA TRAMA. [Perfil institucional]. **Facebook.** 15 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JustaTrama/photos/a.147995628672865.31227.107164622755966/717000918438997/?type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil institucional]. **Facebook.** 15 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JustaTrama/photos/a.147995628672865.31227.107164622755966/717000918438997/?type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil institucional]. **Facebook.** 06 out. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/JustaTrama/photos/a.147995628672865.31227.107164622755966/761059687366453/?type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. **Quem somos.** Disponível em: <<http://justatrama.com.br/menu/quem-somos>>. Acesso em: 20 out. 2016.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

MANCE, Euclides André. **A Revolução das Redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual.** Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. **A revolução das redes de colaboração solidária.** Sevilha, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, Vanessa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância nas organizações.** Disponível em: <<http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MENDONÇA, Luís Cavalheira de. **Participação na organização: uma introdução a seus fundamentos, conceitos e formas.** São Paulo: Atlas, 1986.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 61-75.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 17 mar. 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1581179075499740&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480070539.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 25 abr. 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1598792890405025&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480070530.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 27 ago. 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1648717032079277&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480070477.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 14 jan. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1694215450862768&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480070095.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 14 jan. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1694215350862778&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480070095.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 14 jan. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1694215320862781&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480070095.&type=3&theater>> Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 19 jan. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1696078884009758&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480070095.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 08 mar. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1714939025457077&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480071239.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 23 mai. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1751291395155173&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480070013.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 24 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1765349307082715&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480071161.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

NELSA NESPOLO. [Perfil pessoal]. **Facebook**. 05 out. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1813531292264516&set=pb.100008229889081.-2207520000.1480069948.&type=3&theater>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

_____. **Tramando certezas e esperanças**. São Leopoldo: Oikos, 2014.

OLIVEIRA, Leandro. **Qual é a função do estatuto social na cooperativa e ONG?** 2014. Disponível em: <<http://capitalsocial.cnt.br/cooperativa-e-ong/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. **Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania.** Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In: KUNSCH, Margarida Maria Hrohling; KUNSCH, Waldemar Luiz. (Org). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora.** São Paulo: Summus, 2007. p. 45-58.

PORTO ALEGRE, Fórum Social. **Fórum Social Mundial.** Disponível em: <<http://forumsocialportoalegre.org.br/forum-social-mundial/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

SCHMITZ, Vera Regina. Comunicação nas cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos. In: SCHNEIDER, José Odelso. (Org). **Educação cooperativa e suas práticas.** Unisinos: São Leopoldo, 2003.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence.; COOK, Stuart. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1987.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. **A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2000. p. 11-30.

_____. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. Introdução. In: MELLO, Sylvia. (Org.). **Economia solidária e autogestão: encontros internacionais.** São Paulo: Nesol, ITCP e PW, 2005.

SOUSA, Rainer Gonçalves. **Socialismo Utópico.** Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/historiageral/socialismo-utopico.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

STEFANELLI, Maguida Costa. Conceitos teóricos sobre comunicação. In: STEFANELLI, Maguida Costa; CARVALHO, Emilia Campos de. **A comunicação nos diferentes contextos da enfermagem.** São Paulo: Manole, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público.** São Paulo: Summus, 2015, p. 45-86

WOLF, Tânia Maria. **O Empoderamento das Mulheres da Cooperativa Univens, através da Inclusão Digital.** 2008. 45 f. TCC (Pós-Graduação) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração - Especialização em Gestão Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16632/000686346.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2016.

VIVA, Economia. **Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES / MTE.** Disponível em: <<http://www.economiaviva.com.br/?q=node/163>>. Acesso em: 25 set. 2016

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – Autorização para uso de imagem

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Carta de Anuência da Instituição

Título da pesquisa: A importância da comunicação interna na outra economia: o caso da Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos - Univens

Esta pesquisa está sendo realizada como monografia de finalização do Curso Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela pesquisadora Júlia Ghidini Chrestani, orientada pela Profª. Drª. Vera Regina Schmitz.

Tem como objetivo geral analisar como as estratégias comunicacionais utilizadas pela UNIVENS, para com seus associados, se relacionam com a autogestão, princípio básico da economia solidária, e como objetivos específicos: conceituar e caracterizar a economia solidária como proposta de trabalho autogestionário e alternativa a uma outra economia; estudar a comunicação como estratégia para transmissão de informações, trocas e fortalecimento da autogestão nos empreendimentos de economia solidária; apresentar a Univens, como proposta de trabalho alternativo e de produção sustentável, e as estratégias de comunicação utilizadas internamente; e refletir sobre a importância dos processos comunicacionais internos e a participação dos associados na gestão da Univens para sua efetivação.

Para melhor encaminhamento da pesquisa, decidiu-se denominá-la pesquisa exploratória e partir da realização de um estudo de caso na Univens. Os recursos metodológicos utilizados são a pesquisa documental e a observação direta não participante.

Baseados nestas informações, AUTORIZAMOS a realização da pesquisa na Univens,

Salienta-se que esta autorização fica restrita à pesquisa mencionada, assim como à divulgação do artigo a ser produzido e outros documentos e publicações acadêmicas e científicas que delas possam decorrer.

Porto Alegre, 23 de novembro de 2016.

Declaramos o recebimento de cópia do presente Termo de Consentimento.

Nelsa Nespolo
Nelsa Nespolo – Presidente

23 / 11 / 2016
Data

Júlia Ghidini Chrestani
Aluna Júlia Ghidini Chrestani

23 / 11 / 2016
Data