

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA –
DESAFIOS E LIMITES NA CONSTRUÇÃO DE MODELO
ALTERNATIVO AO TAYLORISMO¹**

**WORK ORGANIZATION IN SOLIDARITY ECONOMY –
CHALLENGES AND LIMITS IN THE CONSTRUCTION OF
ALTERNATIVE MODEL TO TAYLORISM**

Maico Roris Severino²
maico.severino@catalao.ufg.br

Farid Eid³
farid@ufpa.br

Caio Luis Chiariello⁴
caiochiariello@ufgd.edu.br

RESUMO:

Na literatura acerca do tema organização do trabalho encontram-se diversos autores que apontam para a superficialidade dos modelos flexíveis quanto ao rompimento das práticas dos modelos clássicos. Por outro lado, verifica-se a coexistência à economia capitalista de algumas experiências de economia solidária, as quais podem sinalizar potenciais modelos alternativos de processos de trabalho onde coletivos de trabalhadores associados buscam ruptura com a organização taylorista do trabalho, romper plenamente com a separação entre os que planejam e os que executam o trabalho, essência dos modelos clássicos. Desta forma, este artigo tem como objetivo apontar, por meio dos resultados da investigação científica teórica e empírica, as fragilidades dos modelos flexíveis de organização do trabalho e apresentar, através de um estudo de caso, potencialidades e desafios de um modelo de organização autogestionária do coletivo de trabalhadores associados atuando na economia solidária, mesmo diante da grande dificuldade no rompimento ao padrão clássico.

PALAVRAS-CHAVE: Organização do Trabalho, Economia Solidária, Modelos Clássicos, Modelos Flexíveis.

¹ As discussões iniciais para elaboração deste artigo surgiram de estudos realizados pelo Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária (GEPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Os estudos do GEPES iniciaram-se pelo projeto de pesquisa intitulado “*Dinâmica organizacional e produtiva em cooperativas de reforma agrária: diagnóstico, implementação de estratégias para o desenvolvimento e perspectivas*”, financiado pelo CNPq, fruto de uma cooperação entre o GEPES e a equipe técnica e de assessoria da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), no período de 2002 a 2004, e de modo mais específico da dissertação de mestrado de SEVERINO (2006), defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (PPGEP/UFSCar). Além disto, relata resultados de pesquisas desta experiência acumulada por meio dos projetos de pesquisa e extensão realizados junto as Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Universidade Federal de Goiás (UFG) e Universidade Federal do Pará (UFPA).

² Universidade Federal de Goiás – UFG

³ Universidade Federal do Pará – UFPA

⁴ Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

ABSTRACT

Many authors in the literature about work organization assert that the flexible models present a superficial rupture when compared the practices of classic model. On the other hand, the experiences of solidarity economy are being presented as alternative of rupture this work organization model. This paper proposes to analyze the break potential that are presented in the flexible models and in the experiences of solidarity economy when compared with the practices of classical model of work organization. For this as methodology, first was made a literature review of the critical about of the flexible models of work organization and about the experiences of solidarity economy. After, it was realized a case study of an experience of solidarity economy. The most important findings of this research were two: first, that the flexible models present a adaptation of classic model practices for the new market requirements, while the solidarity economy organizations looking for break off this practices; second, the experiences of solidarity economy confront many challenges and limitations for break off with classic model. From this research we can conclude that while the flexible models of work organization act in a perspective of adaptation the practices of classical models, the experiences of solidarity economy work in breaking process.

KEY-WORDS: Work Organization, Solidarity Economy, Classical Model, Flexible Model.

INTRODUÇÃO

A partir da década de 80, nos países de capitalismo avançado ocorrem profundas transformações no mundo do trabalho, em decorrência da mudança de ambiente em que as empresas tradicionais estão inseridas.

Para Marx (1997), o modelo de posto de trabalho no qual a lógica do projeto e da operação da produção tem como base uma sequência rígida de tarefas desempenhadas por trabalhadores praticamente fixos a tais postos (modelo clássico), começa a ser substituído por outras abordagens que introduzem maior flexibilidade na organização do trabalho e, por conseguinte, na resposta do processo produtivo voltado ao mercado. As iniciativas de mudança nos diversos modelos incluem aspectos comuns, tais como redução de níveis hierárquicos, arranjos celulares de produção, programas de melhoria contínua, melhoria dos processos comunicacionais, autonomia relativa, polivalência, entre outros.

Baseado nas modificações que ocorrem no mundo do trabalho, principalmente decorrentes das experiências italiana, sueca e japonesa, estudiosos defendem a constituição de um 'novo' paradigma de organização produtiva.

No entanto, neste novo paradigma há exigências maiores quanto à qualificação profissional e à diminuição de postos de trabalho, num processo de qualificação e desqualificação do trabalho, gerando um aumento da população excluída ao mercado formal de trabalho. Por outro lado, ao mesmo tempo, observa-se que em muitos casos ocorre inclusão perversa no mercado informal de trabalho pela via da precarização das relações e condições de trabalho.

Desta forma observa-se a partir dos anos 1980, o (re)surgimento de alternativas de organização de coletivos de trabalhadores associados para geração de trabalho e renda, dentre

elas destaca-se a economia popular e solidária. Com o objetivo de serem sustentáveis, alguns empreendimentos de economia solidária (EESs), do mesmo modo que as empresas de economia capitalista, adotam ferramentas de gestão relacionadas às melhorias nos processos de trabalho e na organização do trabalho.

Neste sentido, o artigo apresenta um debate teórico acerca dos modelos flexíveis de organização do trabalho destacando os aspectos de superação ou reforço ao modelo clássico de organização do trabalho, e ao mesmo tempo, apresenta resultados de um estudo de caso sobre organização do trabalho em uma cooperativa popular enfatizando desafios e limites deste processo, na perspectiva de superação ao modelo clássico.

Para cumprimento dos objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa teórico-empírica. No tocante à pesquisa teórica, foi realizada revisão bibliográfica aprofundada quanto aos modelos clássicos e flexíveis de organização do trabalho, bem como acerca da economia solidária e suas experiências.

Quanto à investigação empírica, os autores desenvolvem a mais de uma década projetos de pesquisa e extensão junto à grupos que apresentam experiências de Economia Solidária. Neste artigo se relata uma pesquisa de campo que foi desenvolvida por meio da metodologia participativa, em uma cooperativa de reforma agrária vinculada ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) - Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda. (COPAVI) - localizada no município de Paranacity, estado do Paraná.

Para a análise e as discussões apresentadas, foram investigados: aspectos organizacionais, históricos, atividades produtivas, atividades educacionais, atividades políticas, produtos fabricados, mercado consumidor, aspectos culturais, geográficos e do trabalho, além do mapeamento das atividades, produtos, processos de produção, infraestrutura e organização da cooperativa; e os registros das participações em reuniões sobre o planejamento estratégico da cooperativa.

O artigo está organizado em cinco seções, nesta primeira é apresentada uma contextualização do problema de pesquisa, seus objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; a segunda seção apresenta uma análise crítica aos modelos flexíveis de organização de trabalho; a terceira seção aborda análise crítica à organização do trabalho nos EESs; na quarta seção é apresentado o relato de um caso de organização do trabalho na Economia Solidária, bem como, as discussões relativas ao objeto de análise; e por fim, são apresentadas as considerações finais.

UMA ABORDAGEM CRÍTICA AOS MODELOS FLEXÍVEIS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

As empresas contemporâneas para atender demandas variadas e diferenciadas dos atuais mercados investem na flexibilização da organização do trabalho, principalmente através dos modelos de organização do trabalho italiano, sueco e japonês, além da introdução da automação microeletrônica (AME), em substituição ao padrão clássico taylorista/fordista, antes predominante. Desta forma, surgem novas exigências em relação ao trabalho, à qualificação, habilidades e desempenho do trabalhador.

Os novos padrões estabelecidos, difundidos amplamente desde meados dos anos 80, exigem o envolvimento do trabalhador para o alcance de qualidade e produtividade. Segundo Lipietz (1991), a lógica produtivista fordista incentiva o emprego precário, principalmente através da subcontratação, e assim, afrouxa os laços institucionais do trabalhador com a empresa. No entanto, a revolução tecnológica através da adoção da AME é apontada como solucionadora desses problemas. Pois apesar dela não funcionar sozinha, a partir da substituição do trabalho humano, a AME impõe disciplina aos trabalhadores remanescentes, via pressão da grande massa de desempregados. No entanto, em muitas empresas já ocorrem experiências que diferem desta lógica. Nelas procura-se “reconstruir as condições de diálogo entre a concepção das máquinas, sua manutenção, com a produção direta e, até, de fundir as duas últimas funções. Coletivo de trabalhadores polivalentes, muito qualificados, capazes de regular, consertar suas máquinas e dar sugestões aos projetistas e até cooperar neste projeto!(...) Fala-se muito em parceria em vez de subcontratação” (LIPIETZ, 1991, p.65)

Na concepção do autor, nos dois casos não está construído um novo paradigma. Mesmo nas empresas cujas experiências diferem, está em desenvolvimento um sistema misto, que combina práticas neofordistas com práticas de integração de trabalhadores mais qualificados, mais participativos e comprometidos com os objetivos da empresa.

Para Palloix (1982) esse novo modo de organizar o trabalho, em linhas gerais, trata-se ainda de fordismo porque está mantido o controle total da empresa pelo capital e, para isto, continua como central a separação entre concepção e execução do trabalho. O trabalhador permanece totalmente subordinado às decisões estratégicas do capital sobre o processo de produção e de trabalho. No entanto, pode ser considerado neo-fordismo, porque através da adoção de novas tecnologias as novas máquinas permitem uma maior integração das atividades produtivas. Há uma ampliação das funções (grupos semi-autônomos), com enriquecimento de tarefas e, finalmente, o trabalho de equipe substituindo a linha de montagem (ilhas de produção).

“Por conseguinte, a reposição das tarefas e a valorização do trabalho industrial parecem ser apenas uma adaptação de processos de trabalho na produção em

massa (taylorismo e fordismo) a novas condições de controle da força de trabalho, a novas condições de reprodução da dominação do capital em relação às condições para reprodução do produto excedente, e constituem uma nova prática capitalista: o neofordismo” (PALLOIX, 1982, p.97).

Esses autores, Lipietz e Palloix, como visto, consideram que os modelos flexíveis e a AME constituem um modelo que ratifica as concepções clássicas, e, portanto seriam neofordistas. No entanto, Coriat (1993) analisa as mudanças organizacionais ocorridas por uma outra ótica.

Segundo Coriat (1993), a partir da mudança do perfil da demanda – instável, volátil e diferenciada – a produção fordista não responde mais às novas exigências, devido a rigidez do padrão de produção em série e em massa. Desta forma, um paradigma que rompe com a produção de produtos padronizados e em grande escala surge através da descentralização, da produção em pequenos lotes, da flexibilização via automação e do uso de diferentes modalidades de contrato de trabalho, exigindo um novo patamar de qualidade e produtividade dos modelos. Sendo assim considera como modelos pós-fordistas.

A nova forma de organizar o trabalho (principalmente o japonês) contrapõe e supera a organização clássica, pois responde à resistência operária via processo de desespecialização dos trabalhadores qualificados, com a implantação da polivalência e plurifuncionalidade. E afirma que embora os novos modelos sejam baseados nas medidas de tempos e movimentos e em padrões de operação, considera que há ruptura com o taylorismo/fordismo, pois estes padrões são reagregados com base na flexibilidade e variedade, e não na repetitividade e produção estandardizada. Assim, “o fordismo é a técnica adaptada de economia dos custos de fabricação para mercados em expansão de produtos estandardizados, ao passo que o sistema Toyota seria a técnica de produção a custos baixos para mercados estagnados e economias de crescimento lento, ou ainda para mercados em expansão, mas de produtos variados e diferenciados” (CORIAT, 1993, p.87).

Na análise de Le Ven (1992) o período de flexibilização do trabalho é caracterizado como um período de crise da ‘Sociedade do Trabalho’ e a redescoberta do indivíduo. Assim ele propõe três abordagens:

A primeira, sobre a importância da centralidade do trabalho na sociedade atual, chamada de pós-fordista. Nela observa-se o enfraquecimento da classe operária e também, em contraste, desenvolvem-se novos conceitos para o tema, que buscam entender de que modo o trabalho está organizado no mundo e vivenciado pelos trabalhadores.

A segunda abordagem traz a dimensão puramente instrumental da razão para se pensar no trabalho, destacando o papel dos sindicatos no processo de formação profissional dos

trabalhadores associado às questões do poder, da administração, do planejamento estratégico, ou seja, questões que tratam do saber-fazer e derivando também sobre solidariedade, justiça e classe operária.

A terceira diz respeito às mudanças tecnológicas e organizativas no processo de trabalho através da introdução da informatização, robótica, automação, um novo conceito de empresa, novas formas organizativas do trabalho e de cultura. Com estas mudanças é perceptível a importância de se reconstruir a categoria trabalho, através do impacto via expansão do desemprego, a não utilização de trabalhadores em idade de trabalho, fim de algumas profissões, incapacidade dos governos em administrar a economia e dos sindicatos de trabalhadores em crise crescente de representação, entre outros. Desta forma, para a sobrevivência de tais trabalhadores são criados novos valores e comportamentos dos mesmos, onde afloram a individualidade e a diferença. Quanto a esta última abordagem observa-se que para viabilizar a produção a custos baixos de demandas por produtos variados e diferenciados, surgem formas alternativas às ferramentas dos modelos clássicos, tais como, grupos semiautônomos, círculos de controle da qualidade (CCQs), Just In Time/Kanban, Qualidade Total, divisão sexual do trabalho, subjetividade, cultura, poder, condicionantes simbólicos de eficiência e conflitos intergerenciais. Outro destaque é quanto à qualificação do trabalho via AME e a concepção de flexibilidade nos postos de trabalho. A polêmica se dá quando se trata o tema qualificação/desqualificação, requalificação e o modelo de competência.

Segundo Pinto (2000), no decorrer da década de 90, as discussões sobre qualificação tendem para a noção de competência, em parte devido ao chamado surgimento do modelo (neo)pós-fordista de organização do trabalho e de gestão da produção. A origem de tal modelo estaria associada à crise da noção de postos de trabalho e ao desenvolvimento tecnológico, principalmente com o avanço da automação nas empresas e mudanças na forma de concorrência, permitindo que a produção em massa deixe de ter o seu papel principal e assim a diferenciação de produtos passe a ser a forma predominante de competição entre as empresas. O problema não está na diferença entre o trabalho real e o trabalho prescrito, mas sim no que foi planejado e o que realmente foi cumprido. Este problema reside na dinâmica atual das organizações, dentro de um contexto econômico, social e técnico.

De acordo com Zarifian (1996) as empresas para sair da crise econômica optaram por elevação da qualidade e da diversidade de seus produtos e pelo sensível aumento das frequências de inovações. Com isto obteve-se dois resultados: um aumento expressivo da complexidade do trabalho e uma predominância de confrontação aos eventos sobre o respeito às normas rotineiras.

Quanto ao primeiro “os empregados das fábricas têm que enfrentar diariamente os dilemas da gestão, isto é, realizar arbitragens complexas entre a qualidade, o custo, o prazo, a variedade, a inovação, tudo em tempo real” (ZARIFIAN, 1996, p.3-4). Quanto ao segundo o autor encontra duas grandes categorias de eventos: por um lado, panes complexas e desvios de qualidade, difíceis de diagnosticar devido ao grau de automatização e de integração das linhas de produção, por outro lado, o lançamento cada vez mais frequente de inovações ou de renovações de produtos.

Os trabalhadores são levados a outro modelo de organização do trabalho para uma participação na gestão da produção, para um trabalho em equipe e para um envolvimento maior nas estratégias de competitividade da empresa desenvolvendo novas competências, sem ter necessariamente uma compensação em termos salariais.

Para Zarifian (1996) competência pode ser entendida como a capacidade do indivíduo de dominar a situação industrial complexa e evolutiva, independentemente do instante ou local. Ao mesmo tempo significa conhecimento de modos operatórios concretos, como inteligência simultaneamente conceitual e prática da situação encontrada, que assegura a iniciativa e autonomia real. Para tanto o trabalhador necessita de um conjunto de saberes, adquirido por experiência ou formação, e validadas dentro do ofício completo. Trata-se de uma concepção integrando tanto os know-hows técnicos como os organizacionais (planejamento, métodos, comunicação) e os de gestão (alcance e cumprimentos de objetivos de desempenho) para otimização do funcionamento do sistema técnico e de controlar as variações da situação. E para isso os trabalhadores desenvolvem responsabilidade e compromisso, assumem riscos, fazem intervenções (individual e coletiva) em equipes, possuem atitude social, flexibilidade no trabalho e re-exame, em outras palavras há uma autonomia do trabalhador sobre o processo de trabalho.

Desta forma o indicador autonomia do trabalhador é analisado a partir da ideia de integração e diminuição da hierarquia, o trabalho e os saberes tenderiam a se tornar cada vez mais coletivos/cooperativos, e assim autonomia relativa teria sentido de qualificação.

Para Pinto (2000, p.196) qualificação do trabalho é “a capacidade de mobilizar os saberes para dominar situações concretas de trabalho e para transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra para o desenvolvimento de uma atividade profissional”. O autor sugere três classificações para os saberes:

Saber Fazer: “esta dimensão da qualificação compreende os conhecimentos básicos, os conteúdos cognitivos, obtidos pelos trabalhadores, em maior ou menor grau, através da formação escolar e de cursos orientados para o desempenho profissional (conhecimentos técnicos)” (PINTO, 2000, p.198).

Saber Ser: “esta dimensão da qualificação diz respeito aos conteúdos ético-disciplinares, de ordem comportamental. É interessante observar que muitas empresas destacam hoje a necessidade, também do desenvolvimento comportamental das pessoas” (PINTO, 2000, p.199). O conhecimento prático sempre foi fundamental nas empresas e continua sendo, mas na medida em que o trabalho adquire maior complexidade faz com que os trabalhadores tenham que desenvolver suas capacidades de trabalho em equipe e de aprendizagem permanente com transmissão de conhecimentos.

Saber Agir: Esta dimensão refere-se “as exigências de intervenção ou decisão própria do [trabalhador] diante dos eventos, sem a autorização imediata de um ‘superior’, para o prosseguimento do processo produtivo” (PINTO, 2000, p.200).

No processo de qualificação e desqualificação dos modelos flexíveis de organização do trabalho e da AME, verifica-se um contínuo crescimento de pessoas excluídas do mercado formal de trabalho, consideradas desqualificadas. Frente a esta incapacidade da economia capitalista absorver toda mão-de-obra existente, produz-se uma exclusão perversa, via acesso ao trabalho precário, ao mesmo tempo observa-se o (re)surgimento de alternativas habituais de ocupação e sobrevivência para geração de trabalho e renda (SINGER, 2004).

Desta forma, além dos trabalhadores que conseguiram manter seus empregos na economia formal, percebe-se o surgimento de outras categorias de trabalhadores, são elas: os trabalhadores desempregados que procuram arrumar trabalho em empresas capitalistas, mas o mercado formal de trabalho não tem capacidade de absorver estes trabalhadores; os empreendedores que abrem pequenas empresas com recursos economizados no período em que estavam empregados, e em muitas vezes deparam-se com fortes barreiras à entrada ou à saída em estruturas de mercado oligopolistas; os subempregados que trabalham em condições precárias para garantir a sobrevivência (tais como os trabalhadores por conta própria, informais e part-time); e os trabalhadores da economia popular solidária, como é o caso dos EESs (SEVERINO, 2006). Para tanto, na seção 3 é apresentada uma análise crítica quanto a organização do trabalho na economia solidária.

UMA ABORDAGEM CRÍTICA À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

A Economia Solidária trata-se de experiências de organização de trabalhadores para a geração de trabalho e renda, em que não há definição consolidada. Para a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES, 2013b) a economia solidária é compreendida como o conjunto de

atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores e trabalhadoras sob a forma coletiva e autogestionária. Nesse conjunto de atividades e formas de organização destacam-se quatro importantes características: cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade.

Segundo Gaiger (2004, p.372), a economia solidária reside em experiências essenciais no sentido de “emancipação do trabalho desumanizado e desprovido de sentido, na restituição do trabalhador à condição de sujeito de sua existência, restituição por certo incompleta e passível de retrocessos, mas assim mesmo efetiva e, por isso, decisiva como experiência humana”. O autor aponta que o solidarismo é visto como forma de produção não-capitalista e estas formas de organização visam superar a divisão entre o capital e o trabalho (típico do modo de produção capitalista).

Esta nova economia, cujo referencial teórico encontra-se em processo de construção, tem como um dos fatores chave para o seu desenvolvimento a implantação de políticas públicas. Pelo fato do Estado ter grande relevância para apoiar no desenvolvimento desta nova economia, permite-se refletir: se a economia solidária estaria sendo regulada para reprodução das relações históricas da caridade e do assistencialismo buscando novamente controlar movimentos sociais ou se estarão contribuindo na construção da cidadania individual e coletiva através da autonomia e da emancipação (EID, 2003).

Destaca-se que para tanto existem muitas exigências e desafios dificilmente contornáveis. Para isto são necessárias duas ações: a prática da gestão partilhada e a prática do trabalho partilhado. A prática da gestão partilhada inibe as tentações de reintroduzir a divisão social do trabalho e de adotar práticas não igualitárias, eleva o grau de comprometimento dos indivíduos e potencializa maior zelo, cuidado e atenção dos indivíduos de forma a evitar desperdícios e otimizar o processo produtivo, reduzindo porosidades e incrementando ganhos em eficiência. A prática do trabalho partilhado converte a divisão técnica do trabalho em assunto de gestão, avaliação e decisões conscientes, propiciando que a criatividade dos trabalhadores experimente novos arranjos, potencialize competências e confira ao trabalho um sentido positivo e estimulante (GAIGER, 2004).

França e Laville (2004, p.167) sugerem “cinco grandes traços característicos das iniciativas de economia solidária,... refletindo sua forma de sustentabilidade; sua autonomia gestonária e a natureza das relações interinstitucionais que são estabelecidas; o processo de tomada de decisão e os valores requeridos; o padrão das relações sociais estabelecidas no grupo de trabalho e a natureza do vínculo social que se tenta construir; e sua finalidade”, são eles, pluralidade de

princípios econômicos, autonomia institucional, democratização dos processos decisórios, sociabilidade comunitário-pública e finalidade multidimensional.

Para democratização dos processos decisórios, uma característica marcante destes empreendimentos é a organização do trabalho através da autogestão. Autogestão para Vieitez (1997) inscreve-se num campo de concepções conceituais que são diversas tanto históricas quanto logicamente. Algumas das características dessas organizações são: a) nos casos em que a organização obtém seus recursos pela venda de produtos ou serviços no mercado, a maximização do lucro não é o motor do empreendimento. O lucro deve servir à sobrevivência e ao desenvolvimento da empresa no sentido de que esta deve servir aos membros que nela trabalham, bem como, à coletividade; b) autonomia de gestão; c) processos de decisão democráticos e; d) primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na distribuição dos lucros.

Verifica-se que os princípios de autogestão nos EESs são garantidos pelos efeitos da prática da gestão partilhada e da prática do trabalho partilhado. Atuando através destas práticas os empreendimentos conseguem romper com lógicas capitalistas concomitantemente alcançando a eficiência das empresas capitalistas. Os trabalhadores participando da tomada de decisão gerencial tende a eliminar a exploração do trabalho, tornando-se trabalhadores para si, conscientes de suas funções, gerando maior comprometimento e zelo, permitindo o domínio do trabalhador sobre o trabalho. Pela distribuição das tarefas serem realizadas e decididas coletivamente permite decisões mais igualitárias para a valorização de todos os integrantes dos empreendimentos. Por outro lado muitos critérios quanto eficiência, padronização, redução de custos das empresas capitalista são adotados para otimização da produção solidária.

No entanto é verificado que os EESs por estarem nadando contra a corrente da economia capitalista, têm de lidar com vários problemas. O mais premente de todos eles é o de manter os empreendimentos funcionando. Isto ocorre porque parte dos empreendimentos autogeridos têm se constituído a partir de uma massa falida capitalista e outra parte nascem quando os trabalhadores tomam a iniciativa de criar um novo empreendimento. Em ambos os casos, a grande dificuldade encontra-se ao mesmo tempo na insuficiência de capital e na dificuldade para supri-lo rapidamente através do financiamento ou outros meios (VIEITEZ, 1997). Verifica-se, principalmente no primeiro caso, que algumas práticas capitalistas prevalecem dificultando a realização de uma autogestão democrática.

Ao contrário da polivalência, que tem o sentido de os operários poderem operar mais de um tipo de máquina simultaneamente, possibilitando às empresas: a) eliminar estoque e esperas entre processos, à medida que um operário execute várias operações consecutivas; b) intensificar o trabalho, fazendo com que diminua o número de trabalhadores necessários, via eliminação dos

tempos mortos entre operações; c) dar mobilidade à mão-de-obra, podendo ser deslocada à vários processos fabris dependendo da conveniência; d) fazer os operários ajudarem-se mutuamente, pois um conhece o trabalho do outro (SALERNO, 1985), a formação politécnica têm outro sentido.

Segundo Saviani (1989), literalmente, politecnia significaria multiplicidade de técnicas, e daí o risco de se entender esse conceito como a totalidade das diferentes técnicas fragmentadas, autonomamente consideradas. A noção de politecnia diz respeito ao domínio dos fundamentos científicos das diferentes técnicas que caracterizam o processo de trabalho produtivo. Na qual eles aprendem praticando, mas ao praticar vão dominando de uma forma cada vez mais aprofundada os fundamentos, os princípios que estão diretos e indiretamente na base desta forma de organizar o trabalho. Chiariello e Eid (2011) destacam que o conceito da politecnia propõe a fusão entre concepção e execução das atividades de trabalho, onde o advento da cooperação pode ser elemento emancipador.

Segundo Gaiger (2013) o cooperativismo das classes trabalhadoras organizadas em experiências de economia solidária tem sido historicamente a criação de organizações ativas e sustentáveis, no sentido de redução do grau de sujeição à economia capitalista. Pois, recuperam e revitalizam lutas de resistência contra a exploração e a alienação, impostas principalmente por meio da autocracia patronal e gerencial, e por outro lado, renovam as tentativas de materializar em níveis superiores valores como justiça, equidade e liberdade, fontes de grandes idealizações, em particular no ideário humanista. Nesta mesma perspectiva, Vieitez e Dal Ri (2009) afirmam que a cooperativa é uma forma de organização do trabalho que se constitui em uma alternativa democrática à organização do trabalho capitalista.

Um aspecto a ser ressaltado é o crescimento de experiências de economia solidária no Brasil, o que demandou a criação de uma Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em 2003. Segundo SENAES (2013a), no ano de 2007 haviam cadastrados no mapeamento realizado pela secretaria 21.859 EESs em atividade no Brasil contando com aproximadamente 1.687.496 participantes. Na FIGURA 1 é apresentado as entidades e os tipos de organizações ligadas de modo direto ou indireto à Economia Solidária.

Por meio da análise da FIGURA 1 pode-se concluir que as experiências de economia solidária advêm de diversas origens, representatividade e modalidade de atuação. No entanto, o propósito e o modo de organização do trabalho seguem uma mesma perspectiva em termos de organização do trabalho.

Neste sentido pode-se inferir que o ideário da Economia Solidária propõe uma organização do trabalho que rompe com as práticas clássicas, desta forma, apontando a um novo paradigma. No entanto, a partir do estudo de caso, quando se faz a análise do ponto de vista de experiências de EESs verificam-se alguns desafios para a prática dos princípios da economia solidária. Neste sentido, na seção 5 é relatado o estudo de caso e a análise/discussão em termos da organização do trabalho.

FIGURA 1: Entidades ligadas às experiências de Economia Solidária



Fonte: SENAES, 2007, apud CHIARIELLO (2012, p.42).

ANÁLISE DE RESULTADOS DE PESQUISA NA COPAVI

A COPAVI foi fundada por famílias integrantes do MST, que vislumbravam através desta organização, a geração direta de postos de trabalho, de moradia, renda e acima de tudo, da melhoria das condições de vida de seus integrantes e familiares. A cooperativa é sediada no Projeto de Assentamento Santa Maria com uma área de aproximadamente 250 ha, localizado no município de Paranacity, região noroeste do estado do Paraná, na microrregião de Paranaíba.

Para conseguir alavancar os investimentos na área as famílias organizaram-se em forma de cooperativa: Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória LTDA (COPAVI), fundada em 10 de julho de 1993. Desde então, as famílias assentadas são representadas pela COPAVI, na qual

pelo menos um integrante de cada família é associado, porém com a participação ativa de todos assentados nos processos decisórios da cooperativa.

Com o desenvolvimento das estruturas de produção e das moradias e com a representação jurídica, o INCRA concedeu a emissão de posse para 25 famílias ligadas ao MST para serem assentadas. Das 25 famílias, 5 desistiram, e foi reivindicado ao INCRA, e concedido, a redução da capacidade do assentamento para 20 famílias. A legalização da posse para estas famílias do assentamento possibilitou os primeiros financiamentos e com isso acelerou-se o processo de estruturação do assentamento.

Em relação à organização interna da COPAVI, desde o período de acampamento o objetivo das famílias assentadas na Fazenda Santa Maria foi desenvolver as atividades e a organização interna de forma coletiva e comunitária. Desta forma, na fundação da COPAVI todos os assentados com idade superior a 18 anos tornaram-se membrossócios da cooperativa.

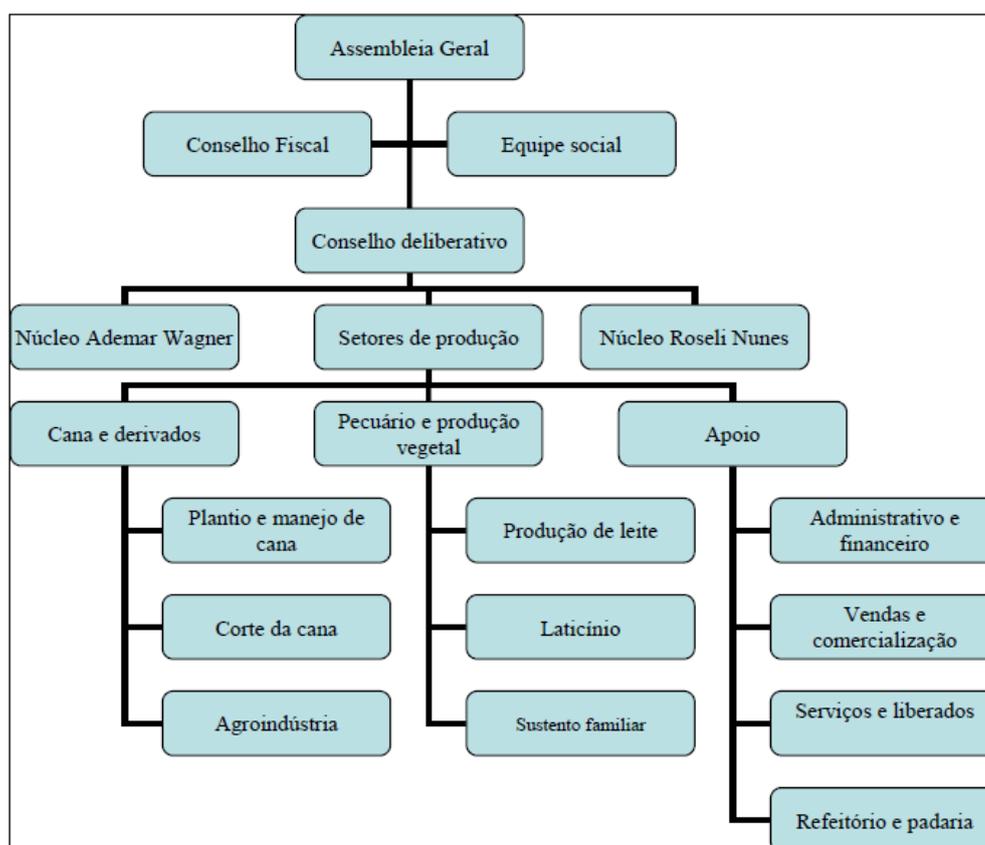
Destaca-se que o sistema de funcionamento do assentamento (forma de distribuição de tarefas de trabalho, organização administrativa, discussões e decisões coletivas), desde a fundação da cooperativa estão ligados à sua estrutura organizacional. Esta ao longo do tempo foi tomando novas configurações a partir da necessidade da cooperativa e por meio da decisão democrática. O organograma da cooperativa em 2012 é apresentado na FIGURA 2 e a descrição de cada elemento do mesmo é descrito a seguir de acordo com Chiariello (2012).

A **Assembléia Geral** (realizada mensalmente) é a instância máxima de poder na cooperativa, tendo suas deliberações acatadas pelos setores da cooperativa, representando a confluência de seus aspectos político e produtivo, sendo a presença de todos os sócios obrigatória, cada um com o direito a um voto.

Já o **Conselho Fiscal** é composto por 3 sócios eleitos a cada 3 anos, sendo um órgão independente do Conselho Deliberativo e que se remete diretamente à Assembléia Geral. Tem por atribuições

Por sua vez, o **Conselho Deliberativo** forma a direção legal da cooperativa e é composto por todos os coordenadores de setores e pela diretoria (presidente, secretário-geral e tesoureiro). Este conselho é formado por meio do voto secreto de todos os cooperados para um exercício de 3 anos.

FIGURA 2: Estrutura organizacional da COPAVI em 2012.



Fonte: Chiariello, 2012.

A **Equipe Social** é responsável por debater assuntos ligados ao relacionamento entre os cooperados, promover o alinhamento em torno dos objetivos e equacionar problemas mais sérios de relacionamento, quando já discutidos nos núcleos das famílias.

Os núcleos das famílias **Ademar Wagner** e **Roseli Nunes** são o suporte social da COPAVI, aglutinando as demandas pessoais dos sócios e organizam questões relevantes a serem apresentadas na Assembleia Geral.

Por fim, os **Setores de Produção**, responde por toda atividade produtiva da cooperativa, na produção de gêneros para o autoconsumo e para a comercialização local, nacional e de exportação, sendo subdividido em:

Cana e Derivados: neste setor são desenvolvidas as atividades de plantio, manejo, corte e processamento da cana-de-açúcar (este setor é tratado de forma diferenciada por ser a principal fonte de receita da cooperativa);

Pecuária e Produção Vegetal: neste setor são desenvolvidas atividades relacionadas à produção de leite e derivados e de alimentos para o sustento familiar;

Apoio: responsável pela gestão de 4 segmentos, sendo eles, venda e comercialização, administrativo, liberados (para realização de formação técnica ou acadêmica) e serviços (dentro outros ornamentação), e refeitório e padaria.

Na TABELA 1 é apresentado a receita adquirida pela COPAVI por cada item comercializado pela cooperativa nos anos de 2007 a 2010.

TABELA 1: Receita da COPAVI por setor de produção de 2007 a 2010.

Receita da COPAVI por setor de produção em (2007-2010)				
Atividades	2007	2008	2009	2010
Leite e Derivados	R\$ 213.322,88	R\$ 216.881,43	R\$ 246.686,17	R\$ 257.567,90
Cana e Derivados	R\$ 523.038,96	R\$ 383.336,46	R\$ 365.434,90	R\$ 435.567,30
Cachaça	R\$ 18.255,95	R\$ 22.827,75	R\$ 23.247,27	R\$ 24.550,15
Hortaliças	R\$ 8.798,88	R\$ 3.852,06	R\$ 3.163,63	R\$ 4.233,98
Panificados	R\$ 37.408,10	R\$ 27.529,50	R\$ 29.456,72	R\$ 33.568,21
Produtos de revenda*	R\$ 41.760,53	R\$ 39.162,02	R\$ 32.797,09	R\$ 37.544,61
Refeitório**	R\$ 13.697,13	R\$ 14.508,64	R\$ 16.356,00	R\$ 18.445,08
Serviços***	R\$ 12.636,82	R\$ 18.634,88	R\$ 29.392,36	R\$ 31.324,45
TOTAL	R\$ 868.919,25	R\$ 712.224,10	R\$ 736.534,14	R\$ 842.801,68

* A cooperativa realiza a compra sob encomenda de diversos produtos para os cooperados;

** A cooperativa cobra apenas o custo das refeições servidas diariamente para os cooperados;

*** As receitas de prestação de serviços dos sócios liberados são repassadas à cooperativa.

Fonte: Gonçalves, 2011.

Quanto à organização do trabalho, observa-se a participação de todos os integrantes nos processos produtivos, planejamento e tomada de decisão da cooperativa, garantindo desta forma a participação igualitária de todos os membros. Para maior agilidade dos processos produtivos, a cooperativa é dividida em coordenadorias, fazendo com que as decisões do planejamento operacional (curtíssimo prazo) sejam realizadas pelos trabalhadores da atividade. Já as decisões do planejamento estratégico são realizadas pela diretoria, que recebem avaliação e autorização de efetivação das estratégias pela assembléia.

Em relação à distribuição das tarefas aos trabalhadores, estas são determinadas em assembléia, definindo o conteúdo de trabalho de cada membro a partir da afinidade, capacidade de trabalho e disponibilidade de cada trabalhador para atuarem em cada setor. Já os métodos de trabalho são determinados pelos membros dos setores em reuniões de seus grupos.

Os membros da COPAVI destacam a importância dos rodízios nos cargos para garantir a capacitação de membros para as diferentes atividades de trabalho da cooperativa. No entanto verifica-se que este procedimento não é frequente, resultando em especialização dos

trabalhadores em poucas atividades de trabalho. Ressalta-se a maior frequência de rodízios no interior dos setores em relação aos rodízios intersetores.

A partir da descrição apresentada do estudo de caso, é possível analisar e discutir alguns aspectos em relação ao ideário da economia solidária e a prática de tal experiência.

Na organização do trabalho da economia solidária verificou-se como característica a decisão coletiva dos trabalhadores para a definição dos conteúdos de trabalho de cada trabalhador, o qual tem autonomia para determinar o ritmo, a intensidade e o método de trabalho, para o cumprimento do planejamento no qual ele teve participação. Desta forma, busca-se que todas as decisões sejam feitas de modo democrático. Observou-se ainda, que os trabalhadores buscam qualificação para a atuação, colaboração e cooperação com os demais trabalhadores nas diferentes atividades de trabalho.

Desta forma, no processo de construção da autogestão plena, verifica-se a busca por uma fusão entre o trabalho manual e intelectual. Em que trabalhadores que realizam as operações são os mesmos que fazem o planejamento; em que os membros da diretoria no trabalho diário são subordinados aos coordenadores dos setores que eles fazem parte. No entanto, nota-se a composição de uma hierarquia nestes empreendimentos, não despótica, mas resultado do processo para melhor organização do trabalho. Desta forma, a mais-valia alcançada não é via exploração do trabalhador e sim através da cooperação, pois nos EESs busca-se que toda a capacidade de trabalho aplicada na organização retorne integralmente na forma de excedente para usufruto dos próprios trabalhadores.

Ao caracterizar a COPAVI como um EES poder-se-ia concluir que a organização e o processo de trabalho convergiria integralmente às características dos EESs e seriam contrastantes aos princípios das empresas capitalistas. Não é refutada esta hipótese quando se trata de um empreendimento que atingiu o nível da autogestão plena.

Assim, poder-se-ia afirmar que, do mesmo modo que os modelos flexíveis utilizados por empresas capitalistas, os EESs não rompem com as práticas de exploração dos modelos clássicos da economia capitalista? Parece-nos que esta contradição é compreensível e natural na medida em que estão todos inseridos no modo de produção capitalista. Podem ser destacados alguns pontos.

Ao analisar as mudanças nos processos produtivos da COPAVI verifica-se a diminuição no número de trabalhadores em alguns setores, para disponibilizá-los para outros. Sabendo que é também função dos EESs a geração de trabalho e renda para pessoas excluídas do mercado formal de trabalho, então há uma contradição nesta ação da COPAVI em relação aos princípios da economia solidária? Esta prática ocorre devido ao fato dos membros terem certo grau de

dificuldade em aceitarem novos membros para integrarem a COPAVI, pois estes poderiam gerar conflitos pelas diferenças ideológicas e impactarem a cultura organizacional.

Outro fator relevante para a discussão é a atuação dos Grupos de Estudos existentes no interior da COPAVI. Apesar de serem nomeados pelos membros de cada setor produtivo, verifica-se uma tendência para que o planejamento seja realizado pelo grupo e a execução pelos demais membros, e assim, reforçando os princípios da empresa capitalista de especialização e hierarquia. No entanto, como se trata de uma cooperativa pequena, há uma preocupação para que não ocorra tal separação, através dos rodízios de cargo e os trabalhadores dos grupos de estudos estarem atentos às demandas dos trabalhadores dos setores de produção, ocorrendo uma participação conjunta dos membros no planejamento e na execução. No entanto, quando se trata de um empreendimento maior, essas relações são mantidas com maior dificuldade ou não são mantidas, devido a uma maior complexidade nas relações de poder, necessitando de maiores estudos para eventuais afirmações.

Em relação à especialização dos trabalhadores nos postos de trabalho, prática frequente nas empresas capitalistas para alienação, superexploração e expropriação do saber operário pelo capital, na COPAVI ela tem o sentido de capacitação técnica para as atividades de trabalho e melhoramento da qualidade dos produtos, no sentido de desenvolver maior grau de competência para os trabalhadores. Para não reprodução da prática capitalista, tem sido utilizada como estratégia os rodízios de cargos, porém são praticados de forma limitada no interior de cada setor da cooperativa, observando-se dificuldades para que todos assumam as funções administrativas.

Estes fatos podem ter algumas justificativas: primeiro, a CPA está inserida em concorrência com empresas capitalistas, desta forma em alguns casos necessita da racionalidade capitalista; segundo, os trabalhadores na maior parte de suas vidas trabalharam no sistema capitalista, e este processo de mudança de cultura é lento; e por fim, muitos instrumentos de trabalho utilizados pelos membros da COPAVI foram projetados nos moldes da produção clássica capitalista, como é o caso das atividades de processamento industrial, dificultando a operação dos mesmos com base nos princípios da economia solidária.

No entanto, ressalta-se que, há uma constante busca pelos membros da COPAVI para reduzir as atividades que tendem à reprodução das práticas capitalistas em termos de organização e processos de trabalho, optando por uma tecnologia ou metodologia de trabalho que evidenciam os princípios da economia solidária, tais como a autogestão, relação orgânica entre o trabalho manual e intelectual, incentivo à formação técnica, política e social (politecnicidade), a preocupação com a educação, saúde e a comunidade, através da cooperação. Assim, observa-se predominância de características de EES na COPAVI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo foi apresentar um debate teórico acerca dos modelos flexíveis de organização do trabalho destacando os aspectos de superação ou reforço do modelo clássico de organização do trabalho, e ao mesmo tempo, apresentar um estudo de caso de organização do trabalho em uma experiência de economia solidária destacando os desafios e limites deste processo na perspectiva de superação ao modelo clássico.

Um fator observado nesta análise teórico-empírica foi que mudanças na organização e nos processos de trabalho em empresas capitalistas estão relacionadas principalmente ao controle da força de trabalho e ao aumento da mais-valia relativa via intensificação do ritmo de trabalho, derivando maior competitividade e maior lucro. Já as mudanças nos processos de trabalho e na organização do trabalho em EESs possibilitam maior capacidade de resistência aos processos de exclusão econômica, melhoria nas relações internas de cooperação, qualificação e confiança nos trabalhadores cooperados, associados com o fortalecimento da democracia interna e o processo de construção efetiva da autogestão.

Desta forma, pode-se afirmar que experiências de economia solidária quando iniciadas também não rompem com o modelo clássico, no entanto à medida que o sentido da autogestão e a formação politécnica dos trabalhadores associados podem tornar-se uma realidade, mesmo que seja no longo prazo, vai reduzindo-se gradativamente a importância relativa do padrão taylorista, para a emergência de práticas de formação e qualificação que valorizem efetivamente os trabalhadores.

Destaca-se, como já mencionado, que as conclusões apresentadas neste texto não estão baseadas exclusivamente no caso apresentado, mas sim nas análises e discussões realizadas pelos autores por meio dos projetos de pesquisa e extensão executados analisando outras experiências de economia solidária. Assim, em outras experiências de economia solidária a proximidade ou distanciamento do tipo de organização de trabalho em relação aos modelos clássicos, vai depender do grau de maturidade dos empreendimentos quanto aos princípios de economia solidária. No entanto, para atender os objetivos deste trabalho, considerou-se o relato apresentado como ilustrativo.

Este artigo apresenta como principal contribuição acadêmica um debate sobre a organização de trabalho neste tipo de empreendimento, assunto ainda pouco relatado na literatura. Como trabalhos futuros sugere-se a realização deste tipo de análise relatando outras experiências para verificação da transformação da organização do trabalho a medida que se tem maior maturidade em termos dos princípios da economia solidária.

REFERÊNCIAS

- CHIARIELLO, C. L.; EID, F.; Revisando conceitos: polivalência, politecnia e cooperação no debate sobre organização do trabalho. **REDD - Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 4, p. 29-40, 2011.
- CHIARIELLO, C. L.; **Politecnia e polivalência na organização do trabalho em cooperativas populares e tradicionais**. São Carlos: UFSCar – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, 2012.
- CORIAT, B.; Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista conjunto. IN: HIRATA, H. (org.); **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.
- EID, F.; Descentralização do Estado, economia solidária e políticas públicas: construção da cidadania ou reprodução histórica do assistencialismo? **Anais da XI Congresso da Federação Internacional de Estudos sobre América Latina e Caribe – FIEALC**, Osaka, Japão, 2003.
- FRANÇA, G. C.; LAVILLE, Jean-Louis; **Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre, UFRGS, 2004.
- GAIGER, L. I.; A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, p. 211-228, 2013.
- GAIGER, L. I.; As emancipações no presente e no futuro In: GAIGER, Luiz Inácio; **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**, Porto Alegre, UFRGS, 2004.
- GONÇALVES, A. N.; **Estudo da viabilidade na produção de iogurte orgânico**. Curitiba: IFPR – Trabalho de Conclusão de Curso, 2011.
- LE VEN, M. M.; Processo de trabalho e sociedade moderna. In: **Outras Falas...** n°2, Belo Horizonte, Escola Sindical 7 de outubro, 1992.
- LIPIETZ, A.; **Audácia: uma alternativa para o século XXI**. São Paulo: Nobel, 1991.
- MARX, R.; **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PALLOIX, C.; O processo do trabalho: do fordismo ao neofordismo, pp. 69-97. In: **Processo de trabalho e estratégias de classe**, Zahar, 1982.
- PINTO, S. S.; Qualificação do trabalho dos operadores de equipamentos automatizados em uma empresa sucroalcooleira paulista, São Carlos/SP: UFSCar/DEP, Dissertação de Mestrado, 2000.
- SALERNO, M. S.; Produção, trabalho e participação: CCQ e kanban numa nova migração japonesa. IN: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.; **Processos e relações de trabalho no Brasil: movimento sindical: comissão de fábrica: gestão e participação: o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN)**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SAVIANI, D.; **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ. Politécnico de saúde Joaquim Venâncio, 1989.
- SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária; **Atlas da economia solidária no Brasil: 2007**. Disponível em: <<http://consulta.mte.gov.br/atlas/AtlasES.html>> Acessado em: 15/12/2013a.
- SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária; **O que é Economia Solidária?** Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>> Acessado em: 15/12/2013b.

SEVERINO, M. R.; **Organização e processos de trabalho em uma cooperativa do MST: debate teórico no contexto de empresa capitalista e da economia solidária.** São Carlos: UFSCar – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Dissertação de mestrado, 2006.

SINGER, P.; Desenvolvimento Capitalista e Desenvolvimento Solidário. **Estudos Avançados**, v. 18, p. 51, 2004.

VIEITEZ, C. G. (orgs.); **A empresa sem patrão**, FINEP, 1997.

VIEITEZ, C. G. ; DAL RI, N.M. . Transcendências do trabalho alienado: educação e trabalho associado na América Latina. **Revista Acadêmica PROCOAS-AUGM**, v. 1, p. 21-47, 2009.

ZARIFIAN, P.; A gestão da e pela competência. In: CIET; **Educação profissional, trabalho e competência.** Rio de Janeiro: novembro, 1996.