

## MARCHAS E CONTRAMARCHAS DE UMA ASSESSORIA EM UMA COOPERATIVA AUTOGESTIONÁRIA

Área temática: Organização do Trabalho

Fernanda Santos Araújo – DEIN/UERJ - [fernanda.s.araujo@gmail.com](mailto:fernanda.s.araujo@gmail.com) - Núcleo de Solidariedade Técnica – SOLTEC/UFRJ

Flávio Chedid Henriques – COPPE/UFRJ – [flaviochedid@yahoo.com.br](mailto:flaviochedid@yahoo.com.br) – Bolsista CNPq - Núcleo de Solidariedade Técnica – SOLTEC/UFRJ

### Resumo

Esta comunicação de pesquisa apresenta o percurso parcial da assessoria promovida por integrantes do Núcleo de Solidariedade Técnica - SOLTEC/UFRJ - em uma cooperativa autogestionária localizada no estado do Rio de Janeiro. A assessoria inclui a elaboração de um plano de negócios, utilizando métodos participativos, com o objetivo de aprimorar a competência dos trabalhadores para a gestão do empreendimento. Os resultados parciais indicam que há necessidade da engenharia de produção desenvolver teorias, ferramentas e metodologias adequadas para a assessoria a empreendimentos autogestionários.

**Palavras-chave:** Autogestão, Economia Solidária, Métodos Participativos, Extensão Universitária e Plano de Negócios.

### 1. Introdução

O quadro de estagnação econômica no Brasil da década de 80, agravado pela abertura do mercado aos produtos estrangeiros nos anos 90, acarretou na falência de inúmeras empresas nacionais e, conseqüentemente, no aumento do índice de desemprego. Diante deste quadro, o cooperativismo ressurgiu como alternativa de organização do trabalho para muitos desempregados.

Além do cooperativismo, emergiram outras formas de organização coletiva que, por questões jurídicas, não podem ser chamadas de cooperativas – como

associações e clubes de trocas - mas que se enquadram no conceito de Economia Solidária. Abrangendo as atividades de produção e comercialização de bens e serviços regidas pela autogestão, este conceito também busca desvincular as práticas cooperativas de Economia Solidária das diversas fraudes cometidas por cooperativas que burlam leis trabalhistas (HENRIQUES, 2004).

Nesse contexto, como uma das práticas de Economia Solidária, surgiu o que Valle (2002) chamou de fenômeno social inesperado: grupos de trabalhadores passaram a lutar para manter os seus postos de trabalhos, reivindicando a posse dos meios de produção das empresas em processo de falência. Em geral, os novos empreendimentos são registrados como cooperativas e são formados pelos operários das fábricas falidas, não contando, normalmente, com os membros da administração anterior.

Estudos acerca destes empreendimentos, como o realizado pelo Convênio MTE/IPEA/ANPEC em 2005, revelam que diversos fatores dificultam a inserção de empreendimentos autogestionários no mercado capitalista, como: a obsolescência tecnológica, que em geral configura o cenário de empresas falimentares; a herança de passivo trabalhista, que dificulta ainda mais novos investimentos na fábrica; a falta de políticas públicas voltadas especificamente para empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida; e, a dificuldade de gestão do empreendimento, já que, em geral, muitos destes trabalhadores nunca exerceram cargos administrativos em suas vidas profissionais.

Buscando atenuar esta última dificuldade, o projeto de extensão universitária apresentado nesta comunicação tem o objetivo de envolver os trabalhadores de uma cooperativa proveniente de massa falida do Estado do Rio de Janeiro na elaboração de um plano de negócios, pois acredita-se que as discussões suscitadas pelo processo de construção deste documento podem ajudar os sócios na gestão do empreendimento.

## **2. Problema de Pesquisa**

Segundo Simoni (2000):

“A engenharia de produção é voltada quase que exclusivamente para as grandes empresas. Um indicador dessa situação pode ser retirado da consulta aos projetos de formatura dos cursos. As técnicas aplicadas são voltadas, de modo geral, para

processos de produção em larga escala e/ou com grande inversão de capitais. (...) As pequenas empresas (que representam o maior contingente de mão-de-obra) não recebem da engenharia de produção praticamente nenhum apoio”. (In THIOLENT, ARAÚJO, SOARES (orgs), p.139).

Constata-se que as teorias e ferramentas da engenharia de produção foram elaboradas a partir da demanda das grandes empresas. Sendo assim, o apoio a pequenos empreendimentos necessita, por vezes, da reformulação das próprias teorias e ferramentas, além da metodologia para a implementação destas.

O problema de pesquisa envolvido no projeto aqui apresentado refere-se à metodologia de aplicação das técnicas de engenharia de produção em uma cooperativa autogestionária. Dado que não se trata de uma consultoria clássica, em que, normalmente, não há o objetivo de troca de conhecimentos, nem de capacitação dos atores envolvidos - comumente tidos como clientes -, busca-se com este projeto responder à seguinte questão: como adaptar as teorias e ferramentas da engenharia de produção e aplicá-las, participativamente, para apoiar empreendimentos autogestionários e capacitar os seus sócios a os (auto)gerirem?

Com o presente artigo não se pretende esgotar a questão acima, uma vez que o projeto ainda encontra-se no seu início, e trata-se apenas de um estudo de caso, que não pode ser generalizado antes de outras experiências. Este tem como objetivo comunicar o andamento de um projeto de extensão universitária e levantar algumas pistas de como assessorar empreendimentos solidários de uma maneira que capacite os seus membros para a autogestão e (re)alimente as teorias de engenharia de produção.

### **3. O Estudo de Caso**

#### **3.1. Apresentação da COOPARJ**

A Cooperativa de Produção de Parafusos do Rio de Janeiro – COOPARJ - é um empreendimento solidário proveniente do processo de falência da antiga fábrica Parafusos Águia, ocorrido em 1995 após 69 anos de sua fundação. Segundo Hecksher (2001), essa empresa contava com uma estrutura hierarquizada e não possibilitava nenhum incentivo à participação dos operadores nas tomadas de

decisão e nos processos de melhoria da fábrica. Isto é evidenciado pela distância que separava na comunicação os operadores de produção dos gerentes da empresa.

Por meio de um processo trabalhista coletivo, alguns funcionários receberam da antiga fábrica parte do pagamento relativo aos seus fundos de garantia em máquinas. Somada à vontade de continuar trabalhando na fábrica, essa foi a motivação para a criação da COOPARJ, em 10 de janeiro de 1996, por 44 trabalhadores. Outros ex-funcionários que não quiseram se juntar à cooperativa emprestaram seus equipamentos em um contrato de comodato.

A primeira dificuldade enfrentada pelos trabalhadores foi na busca por um local adequado para instalação da unidade produtiva. Como primeira alternativa, os cooperados buscaram apoio junto ao governo do Estado e à prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Não obtendo sucesso nessas tentativas, a única solução encontrada foi alugar um galpão no município de Duque de Caxias, onde a fábrica opera até os dias atuais.

Outras dificuldades foram surgindo logo no início da operação da nova fábrica. A COOPARJ começou a funcionar sem fornecedores estabelecidos e sem dinheiro para compra de matéria prima. Os cooperados que puderam, e quiseram, contribuíram com capital próprio. Com essa primeira arrecadação conseguiram comprar parte do material à vista e parte para pagamento em 30 dias, para isso contando com o apoio de alguns fornecedores da antiga fábrica.

Com os primeiros lotes de parafusos produzidos, a dificuldade passou a ser a venda dos produtos. Por meio do contato com um ex-vendedor da Águia, e atual da Cooparj, começaram então a buscar os antigos clientes da Águia. Utilizando-se desse contato com o mercado, fez-se um levantamento do que era prioritário produzir, traçando-se então um plano de produção para atender a demanda. Baseado neste plano de produção, foi feita também uma programação de compras de matérias-primas. Colocado em prática, o plano se mantém até hoje, com algumas alterações.

Ao longo dos anos, a capacidade produtiva da fábrica aumentou devido à ativação de máquinas que estavam paradas no início da operação, apesar da quantidade de trabalhadores ter diminuído. O principal motivo da saída dos trabalhadores é a oferta de emprego fora da cooperativa, com salários melhores do

que a retirada possível na COOPARJ, além de outros benefícios. Hoje a cooperativa conta com 22 cooperados e 9 contratados.

Apesar das dificuldades, vale ressaltar que, ao longo dos anos, muito se aprendeu sobre cooperativismo e autogestão. Muitos cooperados tiveram a oportunidade de realizar cursos que auxiliaram na sua formação, cujos conteúdos adquiridos são utilizados no dia-a-dia de trabalho na COOPARJ. O papel da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão (ANTEAG) foi, e ainda é, fundamental na capacitação dessas pessoas, mas de nada adiantaria se não fosse o esforço e a vontade de crescer e aprender dos trabalhadores.

### **3.2. Metodologia**

O processo aqui apresentado teve início a partir de uma demanda da COOPARJ por um estudo para melhoria do seu processo produtivo. Durante a criação do Centro de Referência em Economia de Iniciativas Autogestionárias – CREIA –, do qual o SOLTEC/UFRJ fez parte, a ANTEAG repassou a demanda da cooperativa e o SOLTEC passou a acompanhá-la.

O Núcleo de Solidariedade Técnica adota em seus projetos de extensão métodos participativos, buscando estabelecer uma relação de troca com os beneficiários dos projetos. Tais métodos procuram estabelecer uma ponte entre o saber técnico da universidade e o saber tácito acumulado do trabalhador, tornando o conhecimento gerado pela academia mais rico, uma vez que tem maior contato com a realidade e, ao mesmo tempo, criando elementos que possibilitem a capacitação do trabalhador para a autogestão.

Acredita-se que a solução dos problemas de forma unilateral, não seria suficiente para capacitar os trabalhadores a gerirem o empreendimento e, ao mesmo tempo, desprezaria a riqueza que a participação de trabalhadores que atuam no setor de parafusos há mais de 30 anos é capaz de acrescentar.

Dada a intenção de avançar no conhecimento teórico sobre a aplicação de ferramentas de engenharia de produção em empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida e de planejar ações de transformação da realidade da cooperativa, utiliza-se neste projeto a metodologia de pesquisa-ação.

Essa metodologia pressupõe, segundo Liu (1997), o encontro entre uma intenção de pesquisa e uma vontade de mudar, tendo o objetivo duplo de resolver os

problemas existentes e de gerar ou aprimorar conhecimento a partir de um trabalho conjunto para aprendizagem mútua de pesquisadores e usuários. O mesmo autor diz ainda que a pesquisa-ação prevê como resultados:

- ✓ a obtenção de modos de resolução de problemas concretos encontrados no decorrer do projeto;
- ✓ a obtenção de conhecimentos validados pela experimentação durante a pesquisa;
- ✓ a formação na comunidade de competências individuais e coletivas;
- ✓ o surgimento de novos questionamentos para pesquisas e estudos posteriores.

### **3.3. O Projeto de Assessoria**

Na primeira aproximação entre o SOLTEC e a COOPARJ foram realizadas duas visitas à cooperativa, com o objetivo de conhecer o processo produtivo e atualizar os dados de uma tese de mestrado realizada no ano de 2001 (HECKSHER, 2001).

Nesse primeiro contato, constatou-se a falta de dados concretos sobre a perspectiva de demanda dos produtos da fábrica. Almejava-se elevar a capacidade produtiva da fábrica, mas não se sabia ao certo se o mercado conseguiria absorver esse acréscimo da produção. Mesmo assim, pela primeira análise da situação da fábrica, constatou-se a necessidade de um trabalho de melhoria dos processos produtivos.

Além deste, pela análise inicial, identificaram-se outros três problemas prioritários na gestão do empreendimento e para cada um desses foi elaborada uma proposta de solução com ferramentas da engenharia de produção.

Convocou-se, então, uma reunião geral, que contou com a presença de quase todo o grupo de cooperados, para decidir coletivamente por uma das quatro propostas de trabalho descritas a seguir:

1. Problema: baixa produtividade.  
Proposta de trabalho: estudo do processo produtivo com base na teoria das restrições.
2. Problema: falta de espaço físico adequado.

Proposta de trabalho: elaboração de um plano de negócios, com o objetivo específico de buscar financiamento para a compra de um novo galpão.

3. Problema: falta de ferramentas para controle de estoque.

Proposta de trabalho: elaboração e implementação de ferramentas como fichas de controles e planilhas eletrônicas.

4. Problema: lucratividade.

Proposta de trabalho: redefinição do *mix* de produtos, utilizando programação linear ou teoria das restrições.

Nesta reunião, após intenso debate, decidiu-se que seria necessário um aprofundamento no conhecimento sobre as atividades e problemas da fábrica, antes de se iniciar uma das quatro propostas acima. Optou-se, então, por conhecer melhor a cooperativa conversando individualmente com cada um dos trabalhadores (cooperados e contratados), com o objetivo duplo de diagnosticar as principais dificuldades na visão de cada um e de gerar o comprometimento de todos com o projeto de assessoria.

### 3.3.1 – Resultados

As entrevistas revelaram que todos os trabalhadores da fábrica possuem uma grande experiência na área de metalurgia e, especificamente, na produção de parafusos. Entretanto, toda a experiência adquirida na gestão do empreendimento se deu de forma puramente empírica. Outros resultados das entrevistas foram:

- ✓ A COOPARJ vem crescendo e melhorando seus processos de gestão;
- ✓ Muitos cooperados trabalham somente pelo prazer de trabalhar;
- ✓ Alguns ainda não se enxergam como donos do negócio e esperam que os resultados partam somente do trabalho da diretoria;
- ✓ Poucos trocariam a cooperativa por uma empresa tradicional.

Nessas entrevistas, os trabalhadores foram também ouvidos sobre as propostas inicialmente apresentadas e sobre uma quinta proposta de trabalho, que surgiu a partir de orientações de professores da área de engenharia de produção. Esta quinta proposta tratava da elaboração de um plano de negócios, porém com

um foco diferente do inicialmente pensado. Os objetivos desse trabalho seriam de aumentar o (auto)conhecimento da cooperativa - suas estratégias de atuação e seus processos produtivos – e a partir desse auto-conhecimento aumentar a motivação dos trabalhadores e diagnosticar com mais acuidade os problemas gerais do empreendimento, sem descartar a possibilidade de utilização deste documento para busca de financiamento.

Os 28 entrevistados concordaram com a proposta de trabalho, que mais tarde foi consolidada e detalhada em uma segunda reunião geral, desta vez contando também com a participação dos contratados. Nesta reunião, pensou-se coletivamente numa metodologia para a construção do plano de negócios, com o objetivo de incluir todos no projeto sem precisar parar a fábrica para os momentos de reuniões. A partir daí, formaram-se quatro grupos de trabalho baseados nas etapas do plano de negócios:

- ✓ O Grupo 1 é o responsável pela apresentação da empresa: dados cadastrais, perfil dos sócios, organograma e histórico da fábrica;
- ✓ O Grupo 2 pela análise estratégica: discutindo políticas de atuação, baseados na análise Matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) e das cinco forças competitivas de Porter;
- ✓ O Grupo 3 se responsabiliza pelo estudo de mercado e estratégia de marketing: avaliação da viabilidade mercadológica da empresa;
- ✓ O Grupo 4 pelo estudo da infra-estrutura: avaliação da viabilidade técnica da fábrica, focando-se no mapeamento dos processos de produção e no detalhamento da planta produtiva.

Cabe ressaltar, que depois de terminado o trabalho desses quatro grupos, será iniciada a avaliação da viabilidade financeira – última etapa do plano de negócios.

Ainda nesta reunião foram apresentados alguns resultados das entrevistas realizadas, entre eles a indicação da prioridade do trabalho de elaboração e implementação de ferramentas para controle de estoque, baseada na importância do setor de estoque para outros setores da fábrica, como o setor de vendas e programação da produção, que vêm encontrando problemas com clientes por não conseguirem estipular prazos de entrega devido ao não conhecimento dos produtos

que têm em estoque. Por essa indicação, o grupo verificou a necessidade de formação de um quinto grupo de trabalho para dar conta dessa demanda.

Desta forma, conseguiu-se incluir quase todos os cooperados no projeto, já que apenas um não quis participar dos grupos. A divisão das pessoas nos diversos grupos de trabalho foi feita com o objetivo de prezar pela diversidade, mesclando trabalhadores da produção com trabalhadores do setor de vendas e da administração da cooperativa. Na divisão dos grupos considerou-se também o interesse dos envolvidos pelas diferentes partes do plano de negócios e pelo controle de estoque, sendo voluntárias as inscrições nos grupos.

#### **4. Reflexões acerca do trabalho realizado**

Baseados nas etapas do plano de negócios e na necessidade de não envolver todos os trabalhadores ao mesmo tempo no projeto – para não parar as atividades produtivas da fábrica – definimos que os primeiros grupos a se reunirem seriam o 1 e o 2, responsáveis pela apresentação da cooperativa e pela análise estratégica, respectivamente.

Desta forma, são realizadas reuniões semanais entre os grupos e os pesquisadores, com duração de aproximadamente três horas cada. A presença dos membros nos encontros têm sido significativa, havendo faltas apenas quando algum trabalhador – normalmente do setor de vendas – necessita fazer trabalhos fora da fábrica. Acreditamos que o comprometimento gerado pela validação de todas as propostas em reuniões gerais e pelas entrevistas individuais tenha sido de fundamental importância para a assiduidade dos membros.

O papel dos pesquisadores nas reuniões é: de orientação das discussões para a organização do trabalho; de apresentação de técnicas, teorias e ferramentas da engenharia de produção como base para orientar os debates; de instigar os cooperados a pensar na situação atual da cooperativa como consequência de ações e decisões passadas, e não como acaso; de instigá-los também a pensar em perspectivas futuras para o empreendimento; e de fornecer uma visão externa em relação aos fatos relatados.

A participação dos trabalhadores nas reuniões tem sido bastante satisfatória. Nos momentos de discussão e construção de idéias eles: relatam fatos ocorridos no passado, segundo seus diferentes pontos de vista; falam sobre a situação atual da

empresa, suas causas e conseqüências; indicam possibilidades de mudanças, e os principais entraves para esses planos; e motivam uns aos outros, colocando a importância da participação de cada um deles neste trabalho, e para o futuro da cooperativa.

Apesar da boa participação dos trabalhadores na construção do plano de negócios, observamos que poucas atividades propostas como “tarefas para casa” têm sido cumpridas. Entre os prováveis motivos para essa dificuldade encontrada estão: a falta do hábito de leitura dos cooperados – que é característica da população brasileira como um todo; a dificuldade de comunicação entre trabalhadores e pesquisadores, principalmente via e-mail; a falta de tempo, ou do planejamento de um tempo, para essas atividades; a falta de comprometimento de alguns envolvidos.

Um exemplo de resultado da análise estratégica em grupo considerado positivo, apesar de ainda não ter incorrido em uma ação concreta de transformação, é o fato de termos levantado, em uma reunião com o grupo 2, a possibilidade de elaboração de um projeto para execução do processo de zincagem dos parafusos internamente. Esse processo, que hoje é realizado em uma empresa terceirizada, e que corresponde à cerca de 30% do custo final do parafuso, parecia, até então, impossível de ser feito pela COOPARJ, como demonstraram os resultados das entrevistas individuais e das discussões em reuniões gerais. Analisando com mais cuidados os benefícios e entraves desse projeto, verificou-se que esta é uma demanda relevante, possível e importante para o futuro da cooperativa.

Aqui vale ressaltar também outros aspectos que, apesar de aparentemente pouco influenciarem nos resultados esperados pelo projeto, marcam os momentos de discussão na COOPARJ. Os trabalhadores freqüentemente deixam transparecer em suas falas um sentimento de luta e de vitória na história da construção da cooperativa. Em geral, se referem à COOPARJ com muito orgulho de fazer parte dessa história. Esses sentimentos quando notados por nós, pesquisadores, servem como mais um fator motivante para dar continuidade ao trabalho.

## **5. Conclusão**

Por este trabalho foi possível reforçar a necessidade da engenharia de produção desenvolver teorias, ferramentas e metodologias adequadas para a gestão

de empreendimentos autogestionários. Essa carência vem dificultando o andamento do projeto, uma vez que quase todas as adaptações feitas até aqui foram oriundas de observações práticas na COOPARJ e são aplicadas de forma experimental no projeto em andamento. Outras contribuições foram dadas pela pesquisadora do Centro de Pesquisas e Projetos para o Desenvolvimento Gerencial e Tecnológico de MPME´s – PRÓ-PME/COPPE - Suzana Hecksher, que além de atuar na área de desenvolvimento gerencial para micro, pequenas e médias empresas, teve sua tese de mestrado elaborada na COOPARJ.

Os resultados parciais do trabalho evidenciam também a importância das atividades de extensão universitária, especificamente as que utilizam métodos participativos, como a pesquisa-ação. Observamos que a proximidade entre pesquisadores e atores locais, conseqüente da metodologia adotada: facilita o acesso a informações, uma vez que cria uma relação de confiança com os trabalhadores; permite-nos enxergar a problemática com outros olhos, já que pela nossa convivência notamos e sentimos o valor intangível que aquele empreendimento tem para seus criadores; permite a troca de saberes técnico e tácito, uma vez que proporcionamos uma relação horizontal entre pesquisadores e atores; e, ao mesmo tempo, permite planejar ações de transformações que sejam importantes e interessantes para todos os envolvidos.

Apesar de resultados satisfatórios, identificamos alguns pontos a serem refletidos para a continuidade deste e de outros trabalhos que venham a se desenvolver na COOPARJ. A falta de motivação de alguns trabalhadores tem interferência significativa no andamento dos projetos. Poucos parecem acreditar que esse tipo de assessoria possa garantir um futuro próspero para a cooperativa, que enfrenta diversas dificuldades financeiras, de gestão, de relacionamentos e de falta de apoio de políticas públicas.

A luta pelo desenvolvimento e sustentabilidade dessa “outra economia”, a economia solidária, deve envolver outras ações além das internas aos empreendimentos.

## 6. Referências Bibliográficas

- HECKSHER, S. **A Autogestão como Diferencial Competitivo**: O Caso de uma Cooperativa Industrial. 2002. 92f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.
- HENRIQUES, F. **Economia Solidária**: Uma abordagem exploratória. 2004. 54f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- LIU, M. **Fondements et pratiques de la recherche-action**. Paris: L'Harmattan, 1997.
- MTE/IPEA/ANPEC 2003 **Empreendimentos Autogestionários Provenientes de Massas Falidas**, Brasília, 2005.
- SIMONI, M. In: **Metodologia e Experiências em Projetos de Extensão**. Organizadores: THIOLENT, M., ARAÚJO FILHO, T., e SOARES, R. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, 2000.
- THIOLENT, M. **Metodologia da Pesquisa Ação**. 13ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2005.
- VALLE, R. In: **Autogestão**: O Que Fazer Quando as Fábricas Fecham? Organizador: VALLE, R. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.