

## EMPREENDIMENTOS COOPERATIVISTAS POPULARES: UM PROCESSO DE (RE)EDUCAÇÃO

DIEINE APARECIDA CESCION CHAVES<sup>1</sup>  
MARIA CLARA CORRÊA TENÓRIO<sup>2</sup>  
MARIA NEZILDA CULTI<sup>3</sup>

(Universidade Estadual de Maringá – UEM)

### Resumo

O objetivo deste texto é apenas focar uma das alternativas de produção com geração de renda, denominada: Empreendimentos Cooperativistas Populares ou de Trabalho, que emergem da organização de trabalhadores no sentido de resgatar por meio do trabalho a sua dimensão humana e conquistar a cidadania. Pretendemos, portanto, focar tão somente o procedimento necessário nesse tipo de empreendimento, para levar o trabalhador a uma mudança de mentalidade por meio de um processo de (re)educação que o faça produzir, abandonando a perspectiva individualizada adquirida ao longo dos anos e internalizando a dimensão do trabalho coletivo.

### INTRODUÇÃO

O cenário da globalização da economia tem provocado uma profunda transformação na base produtiva e nas relações trabalhistas, com índices de desemprego em todas as economias, principalmente em países como o Brasil.

Afora o contingente de desempregados, tanto no setor público quanto privado, que aumenta gradativamente, encontram-se os socialmente excluídos, que sobrevivem, desde sempre, no mercado informal e nunca tiveram direito à cidadania: *São herdeiros do chamado desemprego: “estrutural” – os que nunca foram convidados a participar do setor dos trabalhadores formais, excluídos assim da condição de cidadãos.* (LIANZA, 1999: 21).

Para tentar solucionar o problema que atinge milhões de trabalhadores desempregados surgem diversas alternativas. Neste contexto fala-se num novo modelo de economia, a denominada Economia Solidária, uma rede de iniciativas no campo popular, que em suas variadas formas de atuação visa inserir no mercado grande parcela de excluídos através de programas de geração de renda. A literatura de origem européia utiliza a expressão “economia social” para referir-se a essas organizações formalmente díspares que, no entanto, apresentam certas determinações essenciais comuns. Quanto ao termo economia solidária, ele tem despertado no meio intelectual um debate terminológico. Para Vainer (1999) ele não deveria

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração, pela Universidade Estadual de Maringá.

<sup>2</sup> Especializanda em Ciências Sociais, Sociologia, pela Universidade Estadual de Maringá.

<sup>3</sup> Docente do Departamento de Economia, da Universidade Estadual de Maringá.

ser empregado uma vez que traz em si uma contradição. Segundo ele, a Economia jamais poderá ser Solidária.

*A economia é o lugar da competição, da guerra . Os espaços de solidariedade são aqueles dominados por outros fins, por outros valores e por outras práticas. Daí a perplexidade frente à expressão “economia solidária” (...) Então, ... eu diria: um projeto amplo , abrangente de solidariedade é inseparável da crítica da economia. (p. 47)*

Singer (1999: 63-64) discorda desse ponto de vista. Para ele essa posição traduz uma visão ideológica liberal. Respondendo exatamente as palavras de Vainer, ele afirma que na visão liberal as pessoas são autônomas, racionais, sabem exatamente o que querem e *são capazes, então, de entrarem em relações igualitárias no mercado, compram e vendem e, através disso, se atinge um estado ótimo.*

Mais adiante Singer (1999) irá definir a estratégia da Economia Solidária:

*A economia solidária é menos inconsistente do que a economia capitalista. Porque ela coloca, aberta e diretamente, a solidariedade como princípio organizador da economia social em lugar da competição. A ideologia da economia solidária é coletivista. (p. 68)*

O objetivo desse texto não é polemizar uma discussão acadêmica acerca das várias experiências identificadas como Economia Solidária. Pretendemos apenas focar uma das alternativas de produção com geração de renda nela inserida, tomadas pela via da organização dos trabalhadores, no sentido de resgatar por meio do trabalho a sua dimensão humana e conquistar a cidadania. Ou seja, focar tão somente o procedimento necessário num empreendimento produtivo cooperativista para levar o trabalhador a uma mudança de mentalidade que o faça produzir abandonando a perspectiva individualizada adquirida ao longo dos anos e assumir a dimensão do coletivo.

## **1 - COOPERATIVISMO POPULAR: IDENTIDADE E ASSESSORIA**

O cooperativismo, entre outras formas associativas que compõem a Economia Solidária, ressurgiu como grande esperança para muitos trabalhadores deixados à margem do mercado formal. É a própria população excluída, aliada a setores comprometidos da sociedade, nos quais despontam a Universidade Pública e os Sindicatos que vêm defender-lhe o direito ao trabalho e à renda.

Nesse contexto revigoraram-se os empreendimentos em Cooperativas Populares e/ou de Trabalho, um dos canais de acesso do trabalhador desempregado ao mercado, emergindo como uma das vertentes da Economia Solidária.

Temos que reconhecer que no contexto atual brasileiro, seguindo uma tendência das economias em desenvolvimento, as quais buscam alternativas de reconstrução econômica, o cooperativismo do trabalho renasce como um instrumento importante na ação dos trabalhadores desempregados, organizados autonomamente. No Brasil são muitas as iniciativas nascidas das experiências dos próprios trabalhadores no sentido de fazer frente ao crescente desemprego e à exclusão. Essas iniciativas cooperativas muito lembram as

primeiras iniciativas surgidas há dois séculos, as quais também nasceram em tempos de crise. Podemos então concordar com a constatação de Singer (1999), quando se refere aos primórdios do cooperativismo:

*E interessante observar que quando dezenas de milhares de trabalhadores foram expulsos do mercado pelas novas máquinas e pelas novas indústrias capitalistas, eles se organizaram por conta própria, coletivamente, em empresas cooperativas. Foi assim que elas surgiram, na tentativa, na época ingênua, de substituir a empresa capitalista desigual e exploradora por empresas industriais modernas, democraticamente auto-geridas pelos seus trabalhadores. Esta é a origem das cooperativas. (p 84)*

Notadamente, são nos momentos de crise que mais se proliferam alternativas frente aos moldes tradicionais de empreendimentos, tais como a das cooperativas populares. Rech (2000) em recente revisão de sua publicação, *Cooperativas: Uma alternativa de organização popular* já constata essa realidade:

*A experiência do cooperativismo de trabalho parece se consolidar principalmente nos momentos de crise econômica em que as possibilidades de emprego vão se esgotando. É significativa a sua presença na Europa no século passado (na crise da Revolução Industrial) e tende a se tornar grande alternativa de subsistência nos países em reconstrução que buscam desenvolvimento. (p. 44-45)*

Isso ocorre porque, dentre outros fatores, frente a esse contexto de exclusões, surge de dentro das camadas populares um movimento de resistência, que quer resgatar a cidadania e a dignidade dos trabalhadores.

No entanto, diante do cenário conjuntural globalizado, que paradoxalmente privilegia o individual em detrimento do coletivo, tais iniciativas sofrem grande pressão interna e externa.

Do ponto de vista interno, há grande resistência a um trabalho de verdadeira reeducação, partindo do individual para o coletivo. O indivíduo traz internalizados valores que, por mais que inibam seu desenvolvimento como um todo, camuflam essa evidência e o deixam a mercê das ideologias dominantes, que têm atualmente caráter individualista.

Do ponto de vista externo, tais iniciativas sofrem o boicote de inúmeros setores reféns de políticas hegemônicas e interesses neoliberais. Desse modo, são inúmeros os desafios a serem vencidos e o maior deles é a formação e reeducação para o associativismo e, especificamente, para o modo de vida cooperativista no interior do próprio capitalismo.

A presença da Universidade com sua estrutura física, seu corpo técnico, docente e discente e sua representação enquanto Instituição de ensino superior são fatores que podem vir a credenciá-la, diante da comunidade, como canal de interlocução e referência para integrar-se no processo de formação de cooperativas e outros tipos de iniciativas de geração de trabalho e renda.

Para isso é necessária uma metodologia consistente e um acompanhamento sistemático e continuado para a formação de cooperativas e outras atividades geradoras de renda, que

possam levar ao mercado consumidor, serviços e produtos com um padrão de qualidade aceitável no mercado convencional, incorporando, assim, parcela da população excluída.

Cabe à Universidade assumir seu papel nesse contexto e se colocar junto às populações onde for necessária a sua assessoria.

Esse é o grande desafio, como nos diz Singer (1999: 86): *transformar a crise do trabalho numa oportunidade de desenvolver um tipo de organização de trabalho anticapitalista, democrática e igualitária*. Essa proposta não é fácil. Nas suas palavras, *A Cooperativa é uma empresa socialista. Todos os seus princípios são totalmente diferentes dos princípios da empresa capitalista*. Isso não pode nascer de forma artificial, superficial. É necessário imbuir os trabalhadores desses valores e princípios antes de qualquer outra coisa. A vida muitas vezes faz isso; não é necessária a presença de um professor universitário para que aconteça, nem são necessárias muitas lições. No entanto, é importante reforçá-las através de cursos, palestras e oficinas de trabalho.

Poderíamos então pensar em como essa assessoria deva ser organizada, estruturada, para que se apresente como uma proposta ao mesmo tempo inovadora e congregadora, que englobe interesses tão diversos.

Bem sabemos que juntar pessoas pode parecer fácil. Principalmente se isso envolver questões relacionadas à sua sobrevivência, se a situação dessas pessoas estiver crítica e houver a possibilidade de solução para os múltiplos problemas comuns. Num primeiro momento, diante da possibilidade de melhoria das condições de vida pode haver uma grande procura. No entanto, basta que as dificuldades comecem a aparecer para que o grupo se desestruture, às vezes irremediavelmente. E isso geralmente se dá em momentos em que o esforço conjunto e a persistência se fazem mais necessários. A grande dificuldade está, portanto, na falta de preparo e principalmente na falta de persistência dos membros do grupo em continuar o empreendimento. Nesses casos o que se nota é a ausência de um vínculo maior entre os membros do grupo.

Rech (2000), em obra já citada, faz um questionamento que pode nos auxiliar na busca do melhor caminho a seguir quando nos dispomos a prestar assessoria a esses empreendimentos:

*... seria importante nos questionar sobre qual seria o móvel ideal que poderia manter o vínculo muito forte e permanente entre os associados de uma cooperativa: a origem, os interesses, a ideologia, a religião? O certo é que não basta uma simples decisão tomada no dia da fundação da cooperativa em participar da mesma. É necessário construir um significado absolutamente essencial que perpasse a vida do associado para permitir sua permanente participação e que o impeça de encontrar justificativas fáceis que o demovam do objetivo inicial. (p. 67)*

Outro questionamento importante que devemos nos fazer enquanto parceiros e assessores na formação de empreendimentos cooperativistas de trabalho é como preservar a sua autonomia diante da realidade do conhecimento técnico que a Universidade, através dos assessores multidisciplinares, detém? Estimulando a formação da identidade cooperativista, responde Schneider (1999):

*Hoje, em que a autonomia cooperativa se incorporou aos princípios do movimento cooperativo, é preciso fomentá-la, junto aos associados e às direções das cooperativas. Para que a autonomia seja assegurada, é preciso haver uma ampla e profunda noção da identidade cooperativista, dos valores, dos princípios e da metodologia própria, que asseguram o caráter específico do movimento cooperativo. Com uma clara visão do que são a cooperativa e o movimento, é possível construir parcerias úteis com o poder público, com outras entidades da sociedade, sem possibilidade de manipulação das primeiras pelas últimas. (p. 142)*

Essa é uma questão que teremos que enfrentar, pois o mais comum é a atitude de dependência do grupo potencial para a formação do empreendimento em relação aos assessores técnicos.

Este trabalho deve atrelar conhecimentos tecnológicos/práticos com tentativas de intervenção junto aos grupos cooperativos já existentes ou em formação, de maneira que os mesmos possam por si caminhar e resolver os entraves do seu cotidiano. Essa tentativa se resume em um trabalho de (re)educação. Não se trata apenas de considerá-la diferenciada, mas sim denotá-la como mudança de mentalidade quanto ao trabalho individualizado para o qual sempre foi preparado, para o trabalho coletivo. Não significaria adestramento, mas sim aproveitamento do “simples saber” adicionado de instruções básicas de trabalho em grupo, que leva, entre outras coisas, ao resgate da cidadania.

*Trata-se, pois, de desencadear um processo de passagem do trabalho alienado para o trabalho consciente (que pode ser utilizado como suporte do processo de libertação) e deste para a criatividade transformadora, onde a pessoa decide com autonomia e liberdade. (Rech, 2000: 101)*

Mas como levar o grupo a desenvolver em seu seio um sentido de convergência e solidariedade que lhe permita permanecer unido mesmo diante das adversidades, a, além disso, colaborar para o seu crescimento com idéias, nas soluções dos problemas que invariavelmente surgem?

Não parecem existir soluções prontas. No entanto, esse é um desafio fundamental tanto para o grupo como para quem se dedique a prestar-lhe assessoria. Solucionar esse problema ou encontrar respostas é vital para a sua continuidade.

Como já tivemos oportunidade de expor, a cultura capitalista gerou uma sociedade individualista, cética no trabalho cooperativo e coletivo. É difícil trabalhar nos grupos a idéia de socialização do conhecimento. Foram séculos de favorecimento do individual sobre o coletivo, de desconfiança no outro. Vivemos num mundo competitivo, onde o saber, sob a forma de poder, impede que as informações sejam serenamente coletivizadas.

Nesse sentido, o esforço conjunto, tanto dos grupos em formação quanto da própria equipe de assessoria, é imenso e deve ser constante para reverter esse quadro que impregnou a consciência dos indivíduos de forma a transformar o outro em rival; nunca em aliado. É preciso, como diz Rech (1999), resgatar esta capacidade de interação e buscar formas de fazer funcionar os mecanismos que efetivamente compreendam as relações humanas e consigam fazer uma síntese entre inevitáveis contradições vinculadas ao comportamento pessoal, à subjetividade, às diferenças existentes entre as pessoas que participam dessas iniciativas

coletivas. Em outras palavras, administrar as diferenças, não renegando suas aspirações individuais, mas realizando seus desejos de forma conjunta, em cooperação.

### 1.1. COOPERAÇÃO

Faz-se necessário o resgate de alguns conceitos de cooperação mais abrangentes.

Segundo Souza (1995: 44), citando Marx, *A forma de trabalho em que muitos trabalham planejadamente lado a lado e conjuntamente no mesmo processo de produção ou em processos diferentes, mas conexos, denomina-se cooperação.*

A cooperação ganha força política e econômica quando o cooperado adquire consciência de seu esforço coletivo. Nesses casos pode ser entendida, segundo Oliveira, citando Sales (1987), como:

*... contribuição coletiva para um produto final. Entende-se por produto final a produção e circulação de bens e serviços, a produção de saber, a administração de uma determinada sociedade, por exemplo. Como força econômica aumenta a produtividade do trabalho e como força política contém o poder da ação coletiva. (p. 21)*

Todos elaboramos, *a priori*, um conceito sobre cooperação. Ela aparece sob várias formas na vida cotidiana das pessoas, em atividades comunitárias, equipes de trabalho, movimentos da igreja. A experiência de atuação comunitária e cooperativa perpassa a humanidade. No entanto, essa idéia ainda é restrita. Já o projeto cooperativo é mais amplo. Leva a novas posturas, à transformação das práticas e a uma transformação nas relações sociais.

No exercício da cooperação podemos encontrar duas grandes saídas, visando a uma maior participação e transformação da realidade social pelos próprios atores do processo. A primeira seria a divisão da renda, que no exercício cooperativo é democraticamente distribuída entre os que efetivamente produzem. A segunda seria a própria divisão do poder, uma vez que a participação, exercida democraticamente, conduz, nas palavras de Oliveira (1999), a uma socialização de informação, conhecimento, saber e espaço político-administrativo, garantindo-se a paridade entre os cooperados, que exercem seu direito através do voto, que tem valor igualitário. O cooperado nesse exercício democrático tem possibilidades iguais de se expressar, considerar e ser considerado de fato. Essa economia cooperativa, portanto, pode ser possível.

## 2 – METODOLOGIA DE ASSESSORAMENTO E (RE)EDUCAÇÃO AOS GRUPOS DE COOPERADOS

Trata-se de uma troca de experiências que tanto leva os grupos de cooperados a resolver alguns entraves do cotidiano, como motiva os pesquisadores a elaborarem, a partir de conhecimentos teóricos, uma prática diferenciada.

O que se busca é uma saudável troca de conhecimentos, unir “saber científico” a “saber popular” numa tentativa de transformação da prática cotidiana, quebrando os velhos valores estabelecidos pela empresa tradicional.

O grupo de pesquisadores multidisciplinares, atuando como agentes dentro da comunidade, espera contribuir com ela e abastecer-se do rico material experimental que ela detém.

Os caminhos que os empreendimentos solidários que estão despontando devem percorrer para obter êxito desde a sua formação implicam em seguir algumas orientações para a sua administração.

## 2.1. ETAPAS DA FORMAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS COOPERATIVISTAS

Quanto à formação do grupo de trabalhadores que pretendem iniciar um trabalho cooperado, são necessárias algumas etapas a serem vencidas. Essas não podem ser atropeladas ou invertidas, pois do seu exato cumprimento dependerá o sucesso ou fracasso do empreendimento.

1ª. Etapa - Reunião das pessoas com objetivo comum - Identificação de grupos potenciais para a criação de cooperativas:

- . Sensibilização e motivação;
- . Análise das experiências de trabalho e potenciais dos cooperados (qualificação);
- . Discutir com o grupo sobre funcionamento da economia de mercado, oportunidades de trabalho, mercado de produtos, necessidades sociais, atuação de assessores profissionais com múltiplas habilidades e outros que se fizerem necessários.

2ª. Etapa – Processo Preparatório:

- . Planejamento estratégico prático e operacional;
- . capacitação, monitoramento e formação;
- . viabilidade econômica.

3ª. Etapa - Fundação da Cooperativa (formatação do Estatuto e Regimento Internos).

4ª. Etapa – Registro da Cooperativa (Registro das Atas, concessão de alvará, etc)

## 2.2. PONTOS IMPORTANTES PARA O ASSESSORAMENTO

### CRIAR UMA IDENTIDADE COLETIVA

Trabalhar a imagem, criar uma identidade que os faça se valorizarem como seres humanos, independente do local de origem. Os indivíduos devem ser levados a assumirem-se enquanto classe e enfrentarem o estigma que isso possa representar. Muitas vezes o que acontece é uma negação de sua condição. O trabalhador nega sua origem, pois sente que poderia ser hostilizado pela visibilidade de sua origem. Nesse caso acontece o repúdio à imagem, em detrimento da capacidade. A auto-estima precisa ser recuperada para que o cooperado possa exercer suas novas funções dentro do empreendimento.

Valorizando a identidade individual, através da capacidade e não da imagem, resgatamos o sentido de cidadania. A partir dela estaremos formando a identidade coletiva, de que já falamos anteriormente. Essa identidade coletiva nasce da união das várias capacidades individuais, do trabalho realizado em conjunto ou através de processos diferentes, mas conexos, cooperativos.

### CAPACITAÇÃO E READEQUAÇÃO DE HÁBITOS

É necessária uma discussão sobre o trabalho a ser executado, pois em muitos casos as pessoas que resolvem formar esses empreendimentos cooperativos quase sempre viveram na informalidade executando o trabalho individualmente e desconhecem algumas regras básicas para o seu funcionamento. Há a necessidade dessas pessoas readequarem-se aos regulamentos e horários. É preciso, também, que haja um processo permanente de capacitação, para possibilitar mudanças no trabalho. Para tanto, precisam também do ensino básico e fundamental.

### SOLIDARIEDADE

Outro direcionamento metodológico a ser adotado é a preparação do grupo para convivência solidária. A solidariedade é um instrumento de luta para a sobrevivência do grupo.

Preparar o grupo para a convivência solidária é outro desafio, pois envolve uma visão do coletivo e uma participação intensa de todos os cooperados/associados, dentro dos princípios de igualdade. A tarefa, nesse caso, é demonstrar que não existe o mando, e que todos são os empreendedores. Não se pode pensar num empreendimento coletivo se os participantes mantêm a mentalidade e comportamentos subordinados ou não têm a mínima perspectiva de autonomia.

### APRENDER A SER DONO – A CHAVE DO EMPREENDEDORISMO

As barreiras criadas pelo processo de alienação, imposto à maioria das pessoas que não são proprietárias e que trabalham em iniciativas alheias, reduzem as suas próprias iniciativas e desenvolvem uma mentalidade de subordinação que quase impossibilita uma real atitude autônoma. No empreendimento cooperativista é necessário romper com essa engrenagem, isto é, não há nele espaço para aqueles que ficam esperando para ver o que os outros, os dirigentes, os técnicos vão decidir. Em outras iniciativas como associações ou numa empresa tradicional isso até é possível. Pode-se atribuir as decisões à diretoria, uma vez que os que participam não estão tão envolvidos nos resultados. Mas no empreendimento

cooperativista isso se torna quase impossível. É preciso que cada um participe, se envolva, intervenha, assuma, aposte na idéia, enfim, se esforce para que o empreendimento prossiga com êxito.

Nesse sentido, torna-se fundamental que cada qual assuma seu papel de dono e abandone o comportamento subordinado. E isso é uma questão ideológica a ser superada. Trata-se, como já dissemos, de uma tarefa difícil, pois vincula-se a uma completa mudança de mentalidade e de atitude.

Gaiger (1994) confirma muito bem isso quando discute a passagem do empregado ou produtor subordinado a trabalhador autônomo:

*Nenhuma iniciativa econômica, seja em forma autogestionária ou no modelo empresarial tradicional, consegue sobreviver sem planejar e organizar as suas atividades racionalmente, isto é, tornando-se eficazes em vista do incremento progressivo do capital já acumulado. Daí ser importante entender as leis do mercado, as normas de gerenciamento e administração, as estratégias de marketing, não para explorar os outros, mas porque toda a economia moderna funciona segundo o sistema de previsão, de medidas que se antecipam às circunstâncias futuras e procuram moldá-las desde já segundo os interesses em questão. Não basta para isso aprender certas técnicas. É preciso superar a concepção da vida como uma constante adaptação às circunstâncias e entender a atividade humana como uma força que cria as situações e estabelece o ritmo das transformações. (p. 40)*

Pode parecer contraditório falar em conhecimento de leis do mercado quando o que buscamos é uma transformação dele em uma nova forma de economia: a economia solidária. Mas é preciso ter em mente que as transformações se dão de forma lenta e gradativa e que antes que elas ocorram não se pode desconsiderar o que já existe. É entender que elas podem e devem ocorrer dentro do próprio sistema, através das forças humanas criadoras e criativas.

## LIBERDADE E AUTONOMIA

Juntos os membros cooperados são donos do empreendimento. Diante desse fato e sempre o levando em consideração, precisa-se estabelecer mecanismos que não inibam sua força criativa. É, portanto, a liberdade e autonomia na criação dos seus produtos e serviços que os libertam dos laços de subordinação determinados pelas relações de emprego conduzindo-os ao grau mais elevado de organização e decisão nas relações autogestionárias da cooperação.

Os trabalhadores cooperados devem deter a capacidade de interagir com os demais em igualdade.

Deve ficar bastante claro que o fator confiança entre os membros do grupo é muito importante para o crescimento conjunto. Nesse caso, os membros precisam evitar diferenciações entre si, reduzir as ambigüidades e criar ambiente de respeito. Imbuir nos cooperados a idéia de que se trata de um processo de aprendizado mútuo.

## CONCLUSÃO

Os empreendimentos cooperativistas relacionados ao trabalho e à produção, que caracterizamos como cooperativas populares ou cooperativas de trabalho, despontam hoje como uma das saídas para a crise que se estabeleceu no mundo do trabalho. No entanto, tais empreendimentos necessitam de uma orientação adequada para que possam lograr êxito diante de tantos entraves que lhe são colocados.

A Universidade, através de assessores técnicos multiprofissionais, pode desempenhar um papel formador desses grupos oferecendo seus conhecimentos científicos à comunidade.

Um trabalho transformador da consciência é o caminho que tem se buscado para levar o trabalhador a assumir um papel empreendedor dentro de uma economia em constante transformação.

Portanto, para bem gerir esses empreendimentos cooperativados a sua administração deve desenvolver habilidades especiais, pois trata-se de gerir uma realidade humana bastante complexa. Para isso sugere-se que o mesmo:

1) Tenha uma gestão aberta e flexível:

. Os cooperados devem ter uma mente aberta e assumir que são donos e precisam capacitar-se permanentemente. Devem saber admitir, se for o caso, a presença de assessores de diferentes especialidades.

2) Crie regras claras e precisas:

Como já frisamos, os empreendimentos cooperativados devem contar com Estatuto, Regimento Interno e programas claros e precisos, que possam ser renovados e atualizados, com certa periodicidade, diante das necessidades. Para facilitar sua inserção na vida do empreendimento, cada qual deve ter definido o que se espera dele e dos demais.

3) Fomente a motivação de todos:

Como já ficou claro, um empreendimento cooperativado só irá para frente e só terá sucesso se, além dos conhecimentos técnicos/profissionais e da qualificação, tiver motivação para a sua autonomia.

*Associados e dirigentes motivados movem-se por si sós, e exercem positivamente sua necessária autonomia. Uma condução autocrática, autoritária não cria condições para a motivação. Em tais casos, as pessoas executam as tarefas, somente sob ameaças ou perspectivas de ameaças. Não havendo motivação cumprem-se rotineira e ritualisticamente as tarefas. Uma adequada descentralização, sim, cria condições para a motivação. (Schneider, 1999: 143)*

### **Bibliografia Utilizada**

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. A Degradação do Trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DAL RI, Neusa Maria. **Economia Solidária** – O desafio da democratização das relações de trabalho. São Paulo: Arte & Ciência, 1999.

GAIGER, Luiz Inácio Germany & outros. **A Economia Solidária no RS: Viabilidade e Perspectivas**. Série Movimentos Sociais e Cultura, ano 10, no. 15. Porto Alegre: UNISINOS – CEDOPE, 1999.

GAIGER, Luiz Inácio Germany. **Sobrevivência e Utopia** – Os projetos alternativos comunitários no RS. Série Movimentos Sociais e Cultura, ano 10. Porto Alegre: UNISINOS – CEDOPE, p. 40, 1994.

GENTILI, Pablo. **Globalização Excludente**. Desigualdade, Exclusão e Democracia A Nova Ordem Mundial. Petrópolis-RJ: Ed. Vozes, 1999.

GUIMARAES, Gonçalo (org.). **Integrar Cooperativas**. UNITRABALHO, 1999.

\_\_\_\_\_. **Sindicalismo & Cooperativismo: A Economia Solidária em Debate – Transformações no Mundo do Trabalho**. COPPE-UFRJ, 1999.

PERIUS, Vergílio (Org.). **Cooperativismo de Trabalho** – Manual de Organização. UNISINOS: EDIÇÃO Especial da Revista Perspectiva Econômica, Série Cooperativismo – 41, Vol. 32, no. 97. Porto Alegre: UNISINOS, 1997.

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: D&A Editora, 2000.

SCHNEIDER, J. O. **Cooperativas de Produção ou de Trabalho: sua viabilidade no Brasil**. Cadernos CEDOPE – Série Cooperativismo, nº. 6, 1991.

SEMINÁRIO NACIONAL DE COOPERATIVISMO DE TRABALHO. **Fortaleza, Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Ceará, Universidade Federal do Ceará**, mimeo, 1998.

SINGER, P. **Globalização e Desemprego: Diagnóstico e Alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998.

SINGER, P. (Prefácio) GONZALEZ, Paul (Org.); et all. **Empresa Social e Globalização** – Administração Autogestionária: Uma Possibilidade de Trabalho Permanente. São Paulo: ANTEAG, 1998.

OLIVEIRA, Benedito A M. Martins. O Terceiro Setor: Como Gênese de um Poder de Contraposição e as “Success Stories” *in*: **ANAIS VI Encontro Nacional Estudos do Trabalho**, Vol. II, Belo Horizonte: PUC-Minas Gerais, 1999.