

AUTOGESTÃO DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS - RELATOS DE EXPERIÊNCIAS DE INCUBAÇÃO E SOLUÇÕES ENCONTRADAS PELA UNITRABALHO/UEM¹

Anderson Katsumi Miyatake²
Tatiane Yumiko Tanaka³
Márcio Eidi Ono⁴
Cassiana Souza Rocha⁵
Tayrine Rodrigues Munhoz⁶
Karina Lumi Okadi⁷
Márcia Mieko Iguchi⁸
Júlio Cezar Canezin⁹

5 - RELATO DE EXPERIÊNCIAS EM ECONOMIA SOLIDÁRIA

RESUMO

As organizações têm passado por diversas mudanças na forma de conduzir os empreendimentos. Antigamente o processo era artesanal e, com a Revolução Industrial, transformou-se em produção em massa. Isso tem incentivado uma cultura individualista ampliada com a utilização de novas tecnologias e com a globalização das informações. A economia solidária busca implantar um sistema mais democrático e participativo, utilizando uma gestão e princípios diferenciados. O trabalho vai contar, através de relatos e experiências vividas no cotidiano da UNITRABALHO/UEM e dos empreendimentos solidários, experiências na busca da implantação desse sistema e apresentar ferramentas que estão sendo utilizadas pela incubadora no cotidiano de acompanhamento aos empreendimentos, visto que a autogestão é um processo em construção e interativo com o ambiente onde está localizado.

PALAVRAS-CHAVE: *Economia Solidária; Autogestão; Empreendimentos solidários; Incubação;*

¹ Artigo enviado para apresentação no II Seminário da UNITRABALHO/UEM - A Economia Solidária e o Desenvolvimento Sustentável Regional e Local: Impasses e Perspectivas, realizado em Maringá-PR, entre os dias 23 a 25 de setembro de 2008.

² Graduando em Administração pela UEM – Estagiário da UNITRABALHO/UEM – ander_katsumi@yahoo.com.br

³ Graduada em Administração pela UEM – Técnica da UNITRABALHO/UEM – tatyataka@hotmail.com

⁴ Graduado em Ciências Contábeis pela UEM – Técnico da UNITRABALHO/UEM – marcio_ono@yahoo.com.br

⁵ Graduada em Ciências Contábeis pela UEM – Técnica da UNITRABALHO/UEM - cassiasr_25@yahoo.com.br

⁶ Graduada em Ciências Contábeis pela UEM – Estagiária da UNITRABALHO/UEM – tayrinemunhoz@hotmail.com

⁷ Graduada em Ciências Contábeis pela UEM – Estagiária da UNITRABALHO/UEM – karina_japinha@hotmail.com

⁸ Graduada em Ciências Contábeis pela UEM – Estagiária da UNITRABALHO/UEM – marcia.iguchi@gmail.com

⁹ Graduando em Ciência da Computação pela UEM – Estagiário da UNITRABALHO/UEM – julio_canezin@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A administração de organizações ao longo do tempo tem passado por muitas reformulações. Quando a atuação dos pequenos artesãos se limitava apenas ao ambiente local e possuía característica familiar, exercer a gestão dos empreendimentos era relativamente simples.

Aos poucos pequenas indústrias foram surgindo até atingir a Revolução Industrial. As conseqüências foram grandes mudanças, como a mecanização do trabalho através da utilização de máquinas, criando a produção em larga escala, o aumento da produtividade e a diminuição do tempo de fabricação dos produtos. Estas mudanças causaram o desaparecimento desses artesãos. A partir daí foram obrigados a vender seus estabelecimentos e requisitar trabalho nas grandes indústrias para conseguirem sobreviver. Ou seja, os pequenos artesãos que atuavam em comunidades locais, foram substituídos por grandes indústrias que tinham condições de atuar em uma área muito maior e produzir maiores quantidades de produtos.

As criações de inovações tecnológicas permitiram a integração das organizações em nível global provocando o fenômeno denominado globalização, principalmente dos anos 1980 até os dias atuais, que transformou a forma de gerir empreendimentos em pouco tempo. O nível de complexidade e competitividade de conduzir organizações aumentou em níveis altíssimos e a concorrência passou a ser não mais em nível local, mas transformou-se em nível mundial. Isso tem causado a exclusão de milhões de pessoas do acesso a oportunidades de crescimento e desenvolvimento, pois se valoriza somente o melhor e aquele que possui dinheiro.

Iniciativas cooperativistas na linha da economia solidária cresceram ao longo do tempo, principalmente nos últimos anos, paralelamente ao crescimento de empresas economicamente capitalistas, a economia solidária tem surgido como uma forma alternativa de enxergar e conduzir empreendimentos, que são denominados solidários.

Com isso, algumas organizações surgiram com vista a dar suporte para que os empreendimentos autogestionários possam se desenvolver. A UNITRABALHO (Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho) representa uma dessas organizações, atuando entre outros projetos, no processo de incubação de empreendimentos solidários. Esse processo está relacionado ao processo de estruturação e desenvolvimento de cooperativas e/ou associações utilizando a diversidade de cursos que a universidade possui como forma de assessorar e acompanhar as atividades dessas organizações para que consigam se desenvolver frente a um mercado competitivo em nível global. Ou seja, as universidades oferecem auxílio para que os empreendimentos de cunho

autogestionário possam trocar informações com a universidade e que ambos possam obter o desenvolvimento de conhecimentos e a troca de experiências, através da interação entre o conhecimento teórico acadêmico e as experiências práticas dos cooperados associados. Dessa interação, os empreendimentos apreenderão mecanismos para que possam gerir o próprio empreendimento e as incubadoras desenvolverão novas metodologias de abordagem e formas de compartilhar conhecimentos com os empreendimentos.

Serão relatadas nesse trabalho experiências e práticas realizadas pelo Núcleo Local da UNITRABALHO na UEM (Universidade Estadual de Maringá). A UNITRABALHO/UEM incuba, principalmente, cooperativas e associações de reciclagem na região de Maringá. Mas também acompanha organizações de alimentos, artesanato, cadeia do leite, entre outros. O foco do trabalho está nas experiências da equipe de gestão da incubadora junto aos empreendimentos de reciclagem visando desenvolver o processo de autogestão em tipos de organizações que possuem uma característica muito peculiar: a individualidade. Isto porque é uma característica do trabalho de quem vive de coletar, vender e ganhar o próprio dinheiro sem dependência de ninguém, onde, organizados em cooperativas, tem que aprender a lidar com personalidades e características diferentes, onde um tem que cuidar do outro para que os interesses de todos sejam atendidos e a “empresa” onde trabalham não “entre em falência”.

1. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As organizações economicamente capitalistas do atual sistema neoliberal possuem instrumentos de enxergar e conduzir de forma individualista as empresas. Diferente a essas práticas os empreendimentos que seguem a linha da autogestão visam um processo mais dinâmico e interativo, onde não existe uma estrutura hierárquica rígida e pouco mutável. Todos os integrantes das cooperativas e/ou associações participam democraticamente iguais nas decisões da organização, o que estimula a participação em equipe e o diálogo entre os membros participantes. Dentro de determinado tempo, que pode variar de empreendimento para empreendimento, conforme o estatuto, é realizada uma eleição, onde há a possibilidade da troca de todo o conselho gestor. Existem assembleias onde são discutidas as principais dificuldades que a cooperativa está enfrentando e formas de solucionar esses empecilhos. Há também a prestação de contas que é feita mensalmente, onde todos os cooperados ficam sabendo do dinheiro que foi arrecadado e onde foi aplicado cada saída de capital.

A UNITRABALHO/UEM através da Equipe de Gestão, busca encontrar formas de incentivar a participação democrática, de acordo com os moldes autogestionários,

através de técnicas como a inclusão digital dos cooperados participantes, a criação de indicadores financeiros visando obter dados mais quantitativos da evolução do empreendimento e elaboração de planos de negócios para mostrar a viabilidade dos empreendimentos e traçar o planejamento de curto, médio e longo prazo.

Diante disso, o trabalho será desenvolvido de forma a responder a seguinte questão: “as experiências da incubadora junto aos empreendimentos solidários e as ferramentas apresentadas pela incubadora são suficientes para gerar trabalho e renda, dentro da perspectiva da economia solidária e da autogestão?”

O objetivo do artigo é tentar responder a essa pergunta através de relatos da metodologia e das práticas aplicadas pelo Núcleo Local da UNITRABALHO/UEM. Essas práticas visam enfrentar as dificuldades que o ambiente interno e externo a organização apresentam para que esses empreendimentos se tornem autogestionários e viáveis economicamente.

2. METODOLOGIA

Para subsidiar o artigo será realizada primeiramente a revisão bibliográfica para conhecer os conceitos dos temas que serão discutidos no trabalho. A utilização dessa técnica é importante pois

é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (...) A principal vantagem (...) reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. (GIL, 1999, p. 65)

A revisão bibliográfica reunirá algumas definições sobre economia solidária, incubação e autogestão, que serão detalhadas posteriormente.

Como serão relatadas as experiências do Núcleo/Incubadora UNITRABALHO/UEM, trata-se de um estudo de caso, que segundo o conceito de Yin (2005, p. 20),

permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como, ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudança ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005, p. 20)

O método utilizado foi o de pesquisa descritiva pois

a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente. Assim, os resultados são

expressos, por exemplo, em retratos (ou descrições), em narrativas, ilustradas com declarações das pessoas para dar o fundamento concreto necessário, com fotografias etc., acompanhados de documentos pessoais, fragmentos de entrevistas etc.” BOGDAN & BIRTEEN (apud TRIVIÑOS, 1987, p. 128)

3. REVISÃO TEÓRICA

Antes da apresentação das experiências e a discussão das soluções propostas, será feita uma revisão da literatura sobre os temas e principais termos utilizados dentro desse trabalho.

3.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA

A Economia Solidária tem surgido como uma alternativa, nos últimos anos, frente à exclusão social e econômica que o atual sistema neoliberal que vivemos está proporcionando.

No Brasil, a Economia Solidária vem se consolidando desde a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que fez crescer os Fóruns em nível nacional, estaduais e municipais para a realização de discussões. Em França Filho (2006) consta a carta de princípios que pretende ser a identidade do Fórum Brasileiro. Nele há algumas definições para a Economia Solidária:

A Economia Solidária constitui o fundamento de uma globalização humanizadora, de um desenvolvimento sustentável socialmente justo e voltado para a satisfação racional das necessidades de cada um e de todos os cidadãos da Terra seguindo um caminho intergeracional de desenvolvimento sustentável na qualidade de sua vida. (...)

O valor central da economia solidária é o trabalho, o saber e a criatividade humanos e não o capital dinheiro e sua propriedade sob quaisquer de suas formas. (...)

A economia solidária representa práticas fundadas em relações de colaboração solidária, inspiradas por valores culturais que colocam o ser humano como sujeito e finalidade da atividade econômica, em vez da acumulação privada de riqueza em geral e de capital em particular. (FRANÇA FILHO, 2006, p. 78)

Nessa carta, os Fóruns querem deixar claro que a Economia Solidária pretende se constituir como uma forma de tentar mudar um sistema de pensamento que acaba incentivando o consumismo e a individualidade, causando um excesso de competitividade.

Em outra parte dessa carta, consta que a

Economia Solidária é uma alternativa ao mundo de desemprego crescente, em que a grande maioria dos trabalhadores não controla nem participa da gestão dos meios e recursos para produzir riquezas e que um número

sempre maior de trabalhadores e famílias perde o acesso à remuneração e fica excluído do mercado capitalista. (FRANÇA FILHO, 2006, p. 81)

Verardo (2005) possui a mesma linha de pensamento ao afirmar que

a Economia Solidária é o desenvolvimento de uma alternativa econômico-social, não devendo ser vista, de forma reducionista, como um conjunto de práticas periféricas à dominante economia de mercado. Economia Solidária pressupõe ainda nova forma de troca que busquem, antes de tudo, resgatar a dimensão humana nas relações econômicas e sociais. (VERARDO, 2005, p. 124)

Paul Singer, atual secretário da SENAES, ressalta que a economia solidária pode ser aplicada a todos os ramos de atividade, desde que possua uma base que lhes permita crescer e desenvolver, já que as organizações solidárias atuam isoladas em ramos dominados por empresas capitalistas. As bases são segundo SINGER (2000, p. 23): “fontes de financiamento, redes de comercialização, assessoria técnico-científica, formação continuada dos trabalhadores e apoio institucional e legal por parte das autoridades governamentais”. Por isso é importante consolidar parcerias com o poder público e privado, oferecendo incentivos e auxílios para que as cooperativas possam se fortalecer na região.

3.2 AUTOGESTÃO

A autogestão representa a maneira pela qual a Economia Solidária propõe como novo modelo de gerir organizações. Esse modelo visa romper um pensamento que está impregnado e é todo dia fortalecido pela mídia. Por isso é necessário realizar uma crítica e refletir sobre as práticas que estão sendo adotadas no cotidiano, para verificar se não está havendo uma reprodução do sistema ao qual a sociedade foi educada.

Segundo Verardo (2005)

tanto na autogestão quanto na Economia Solidária é indispensável que haja um processo permanente de autocrítica para desconstruir o que se quer superar, promovendo em seu lugar o novo e desejável: solidariedade no lugar de concorrência, convergência de esforços no lugar de competição destrutiva, cooperação no lugar de individualismo. (VERARDO, 2005, p. 124)

Para Singer (2000), a autogestão

duma empresa solidária é – ou deveria ser – totalmente diferente da gestão capitalista, em primeiro lugar porque os conflitos entre os interesses seccionais devem ser muito menores e em segundo porque podem ser travados abertamente e resolvidos por negociações em que todos tomam parte. Numa empresa solidária todas as informações relevantes estão disponíveis aos interessados. A contabilidade e os demais sistemas de controle são desenhados para que a transparência impere, de modo que a participação de todos nas decisões possa acontecer. (SINGER, 2000, p. 20)

Singer ressalta o que foi afirmado por Verardo, ao comentar que a autogestão deve ser pensada de maneira diferente. Todas as informações não são concentradas nas mãos dos proprietários, mas disponíveis a todos os associados que estiverem interessados em obter informações de como está a situação da cooperativa, visto que ele também é “dono” do estabelecimento onde se encontra. Este pensamento de também ser “dono” e lutar pela sobrevivência e melhoria da organização é um processo lento, pois há a necessidade de mudar toda uma perspectiva de vida já acostumada somente a receber ordens. Isso se encaixa perfeitamente ao que diz Singer (2002, p. 19), ao dizer que “a autogestão exige um esforço adicional dos trabalhadores (...) além de cumprir as tarefas a seu cargo, cada um deles tem de se preocupar com os problemas gerais da empresa”.

Verardo (2005) complementa afirmando que a

autogestão é, antes de tudo, um movimento e uma forma organizacional de empreendimentos coletivos, em que se combinam a cooperação do conjunto dos trabalhadores diretamente envolvidos com o poder de decisão sobre questões relativas ao negócio em todas as suas dimensões. A autogestão caracteriza-se como processo em construção no qual o trabalho e a relação entre as pessoas devem resgatar seu dimensionamento humano, envolvendo sujeitos que produzem e decidem. Em outras palavras, autogestão é uma administração democrática onde os trabalhadores devem ter acesso à informação de tudo o que acontece na empresa para poder definir metas de produção, política de investimentos e modernização, política de pessoal etc. (VERARDO, 2005, p.

Os empreendimentos coletivos citados acima são os denominados empreendimentos solidários ou também conhecidos por empreendimentos econômicos solidários (EES), que podem ser formados por cooperativas ou também por associações de várias origens. Singer (2002) afirma da existência das cooperativas de consumo, de crédito, de compras e vendas, de produção e também dos clubes de troca.

3.3 INCUBAÇÃO

A incubação consiste no acompanhamento que organizações, como a UNITRABALHO, por exemplo, uma rede que utiliza o conhecimento diversificado das universidades para fornecer auxílio aos empreendimentos de caráter autogestionário.

Segundo a ANTEAG (2005) a incubação é o

acompanhamento cotidiano (com visitas regulares ou de acordo com a demanda) de caráter interdisciplinar. Realização de formação permanente a partir da identificação das demandas ou o seu encaminhamento a partir da articulação de parcerias. Desenvolvimento ou articulação de suporte tecnológico. Disponibilização de suporte físico ou de infra-estrutura quando necessário. (ANTEAG, 2005, p. 123)

É devido ao assessoramento técnico que Verardo (2005) afirma a importância de ter uma incubadora acompanhando os passos do empreendimento em fase de formação e desenvolvimento. Ou seja,

(...) é necessário valorizar a parceria com as incubadoras, porque partilham da visão de que a universidade tem por missão (dentre outras) a produção tecnológica. Se é verdade que por muitos motivos, que não serão aqui analisados, a universidade tem produzido predominantemente tecnologia convencional, que é excludente, que reforça uma economia que concentra riqueza, que centraliza poder, é verdade também que ela tem a potencialidade de desenvolver uma outra tecnologia que reverta esse quadro, em que o resultado que se busque possa ser qualidade de vida para todos, desenvolvimento das potencialidades humanas, cooperação e solidariedade no lugar de competição, sociabilidade no lugar de individualismo. A nosso ver as Incubadoras representam hoje essa perspectiva, são os embriões dessa transformação. (VERARDO, 2005, p. 121)

As incubadoras representam os embriões da transformação' pois o processo de incubagem é entendida como "o acompanhamento sistêmico a grupos de cooperados em formação ou cooperativas, tendo em vista processo educativo e suporte técnico desses empreendimentos". (CULTI, 2002, p. 02)

Dessa forma, a incubagem deve adotar metodologias através de cursos e acompanhamento aos empreendimentos para re (educar) o trabalhador

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 apud CULTI 2002, p. 06)

Tonella descreve o trabalho que deve ser feito pelas incubadoras

A equipe de acompanhamento deverá esclarecer pontos como a lógica racional empresarial de uma alternativa econômica. De um lado, os princípios estão voltados a um empreendimento puramente empresarial; e do outro, os princípios solidários, voltados à transformação social, através de uma economia alternativa. Ela ajuda a evidenciar a perspectiva e viabilidade econômica, uma vez que, a falta desta visão pode levar o grupo ao desmembramento, caracterizando a inexistência tanto do espírito empresarial quanto do solidário. (TONELLA, mimeografado)

4. RELATOS DE EXPERIÊNCIAS

Para o desenvolvimento e exposição dos relatos, os assuntos serão divididos por tópicos, de modo que possa ser mais bem explicado os fatos e situações que estão ocorrendo na incubadora e nos empreendimentos.

Os relatos de episódios descritos nesse trabalho se concentram aos empreendimentos de reciclagem.

As cooperativas de reciclagem da região de Maringá são formadas por dois tipos de trabalhadores: aqueles que saíram do lixão do município de Maringá e outros que coletavam os materiais nas ruas e depois vendiam esses materiais a terceiros, os denominados “carrinheiros”.

A incubadora atua de forma interdisciplinar através da diversidade de cursos existentes na UEM. Dessa forma, cada particularidade a ser resolvida por cada cooperativa/associação é discutida por integrantes das disciplinas que podem contribuir para buscar solucionar o problema. A seguir serão comentadas algumas atividades que foram desenvolvidas com os cooperados associados.

4.1 LEGALIZAÇÃO DA APCMAR

Durante o ano de 2007, o Anderson, estagiário de Administração, e a técnica Tatiane, na época estagiária também de Administração, tiveram bastante dificuldades para conseguir meios para legalizar a mesma. Esta no início do acompanhamento era associação, mas após alguns contatos com a UNITRABALHO/UEM e os respectivos estagiários, resolveram legalizar e transformar em cooperativa.

Durante as muitas visitas e os acompanhamentos sistemáticos para reuniões de discussão sobre as leis de cooperativa, sobre os direitos e deveres de cada cooperado foram surgindo as dificuldades, uma delas era na parte contábil, isso porque como a maioria não são alfabetizados, acabam não tendo a preocupação e nem o conhecimento de que necessitam ter detalhadamente os gastos do empreendimento registrados, que precisam ter os recibos do que vendem e do que compram, e não qualquer papel escrito o valor, como eles normalmente faziam. Fato este que prejudica o empreendimento e à eles mesmos, pois no final do mês não teriam como calcular e dividir o ganho com todos, pois o sistema de pagamento é por horas trabalhadas, e outro fator bastante importante é que legalizando a cooperativa, é necessário ter todas as documentações registradas corretamente, no caso da aparição de fiscal para verificar se está tudo de acordo com a lei.

Outro fato que ocorreu foi que durante a formatação do estatuto, do regimento interno, e a escolha da diretoria da cooperativa, para então realizar a assembléia geral de constituição, muitos empecilhos surgiram, pois alguns dos cooperados que integravam a associação e que iniciaram a formação da cooperativa já não faziam mais parte do grupo. Um deles faleceu, outra os próprios cooperados decidiram que era melhor que saísse, pois

esta vinha trabalhar bêbada sendo muito arriscado sair para coletar com alguém nesse estado quando não pegava vale para pagar conta mas acabava indo para o bar, fato que prejudicava a cooperada e a própria cooperativa. Outros se comprometeram a entrar na cooperativa, e depois desistiram, e como pela lei, o mínimo necessário para formalizar uma cooperativa são 13 pessoas, tornou-se um impasse para formalização da mesma, pelo menos até encontrar a décima terceira.

O perfil dos cooperados da APCMAR é de pessoas de idade, com faixa etária principal entre 50 a 70 anos, o que os diferencia ainda mais de outras cooperativas, pois o ritmo de trabalho acaba sendo naturalmente mais lento em relação aos jovens. Outro fator que acarreta maior dificuldade é que os cooperados possuem nenhuma ou pouca alfabetização, alguns somente sabem escrever o nome, porque decoraram como se escreve, dificultando ainda mais o processo de legalização e do próprio funcionamento da cooperativa.

Além disso, a própria infra-estrutura do local de trabalho não ajuda muito, pois o barracão utilizado fica atrás de um hotel e ao lado de uma plantação, ficando isolado e de fácil acesso. Por isso a cooperativa já foi invadida algumas vezes, até tentaram colocar fiação elétrica nas janelas para dificultar a entrada, mas isso não funcionou, pois cortaram toda a fiação e conseguiram invadir, e ainda danificaram a geladeira que eles utilizavam.

No final de 2007, a prefeitura de Paiçandu, onde se localiza a associação, entrou em contato com o grupo, dizendo que iriam fornecer novos carrinhos para facilitar e aumentar a coleta, mas assim que as medidas dos carrinhos foram entregues, o prefeito acabou sendo caçado e todo o procedimento foi paralisado.

Agora em 2008, o estagiário Anderson em uma de suas reuniões com a prefeitura, retomou a doação dos carrinhos, mas a mesma, disse que só iria doar quando a cooperativa fosse legalizada, mas através de negociação, foi possível que os carrinhos e também o conserto do caminhão fossem resolvidos. Em relação a legalização, os mesmos problemas estão sendo enfrentados, mas, aos poucos, as pendências estão sendo resolvidas, e dentro de semanas, a associação finalmente será transformada em cooperativa, pois já foi dada entrada na documentação da futura cooperativa na Junta Comercial.

4.2 RELATOS EM OUTRAS COOPERATIVAS

No acompanhamento a Coopermaringá e Coopernorte, ambas localizadas na Usina de Reciclagem de Maringá, o acompanhamento é mais pontual, ou seja, como são as cooperativas que já existem a mais tempo, os cursos de formação, autogestão e controles

internos já foram ministrados. O acompanhamento se dá mais quando é época de eleições, pois eles ainda enfrentam dificuldades na hora de redigir as atas das assembleias e na hora de registrar junto ao órgão competente, a Junta Comercial. Os controles internos são feitos pelos próprios cooperados. No final do mês o(a) tesoureiro(a) dessas cooperativas, reúnem as receitas, despesas e as horas trabalhadas de cada cooperado, passam para o computador nas planilhas que a UNITRABALHO/UEM os ajudou a criar para facilitar o controle da cooperativa e, dessa forma, eles fazem os pagamentos necessários e o repasse para os cooperados da parte que os cabe no mês. Nestas cooperativas as visitas são feitas mensalmente, só para conversas informais ou para alguma outra dificuldade que apareça.

Na cooperativa Coopercação, o sistema de trabalho é diferente, pois eles trabalham com o regime de horas trabalhadas, onde os cooperados fazem a coleta seletiva e depois se reúnem para fazer a separação e recebem pela quantidade de horas que dedicaram à cooperativa e também trabalham com o regime de produção, onde o cooperado coleta individualmente com meios próprios (carrinho de mão, carroça) e entrega na cooperativa, recebendo pelo volume de material coletado. Nesta cooperativa o acompanhamento da equipe também está ocorrendo mais pontualmente, pois os cooperados também estão adiantados no quesito autogestão. As dificuldades encontradas por eles se iguala as outras duas cooperativas citadas no parágrafo acima, que é em relação a eleição, pois eles ainda não conseguem redigir as atas de assembleia e proceder o registro da mesma. No caso do controle interno, como eles não possuem estrutura física para instalação de computadores, a tesoureira faz manualmente as anotações de receitas e despesas e o controle das horas trabalhadas e um estagiário e um técnico da gestão da Unitrabalho (Anderson e Márcio, respectivamente), passam para o computador e posteriormente a tesoureira procede no repasse aos cooperados.

Outra cooperativa que a Unitrabalho incuba é a Cooperpalmeiras, que trabalha com o mesmo regime da Coopercação, a única diferença é que ao invés deles enviarem os controles para serem digitados pela equipe da Unitrabalho, eles contrataram um escritório de contabilidade para fazer isso.

As cooperativas citadas nestes parágrafos anteriores, quais sejam, Coopermaringá, Coopernorte, Coopercação e Cooperpalmeiras, estão praticamente se gerindo por eles mesmos, a Unitrabalho é mais uma assessora meio distante, mas este avanço aconteceu com muito trabalho de incubação, com muitos cursos de formação em economia solidária, cooperativismo, autogestão ministrados pelas equipes do Núcleo Local Unitrabalho/UEM, acompanhamento sistemático dos estagiários para ajudá-los com os controles de receitas e despesas, muita visita da equipe de formação para contribuir com a solução dos conflitos internos, as dificuldades de trabalho em grupo, enfim, foram anos de

trabalhos que ao passar do tempo são recompensadores com os avanços e conquistas destes cooperados dentro de suas cooperativas.

4.3. CURSO DE INFORMÁTICA

O Núcleo Local já ministrou alguns cursos de informática para fornecerem conhecimentos sobre o uso do computador, principalmente nos primeiros períodos de formação dos empreendimentos. Porém, no final de 2006, diferentemente dos outros anos, o curso foi ministrado por estagiários. Representavam as áreas de administração, ciências contábeis e engenharia civil da incubadora. Participaram como ministrantes a Tatiane, na época estagiária, e o Anderson, e pontualmente a Cassiana. O curso teve a duração de três meses. O público alvo foram os cooperados e parentes próximos que estivessem interessados.

Em função de o curso ser apenas uma introdução ao uso do computador, o conteúdo foi limitado à apresentação do computador, a utilização básica do editor de texto e a utilização básica de planilhas para sistematização das entradas e saídas de caixa. As aulas eram dadas às quintas e sextas feiras no final da tarde.

A experiência foi muito oportuna para criar um contato maior com os cooperados e trocar informações. No primeiro dia foi realizada uma festa de inauguração onde foi explicado o motivo e os objetivos do curso. Além disso, foram apresentados os ministrantes e a metodologia que seria utilizada durante o curso. No primeiro dia de aula o mais interessante foi notar a reação de alguns dos cooperados quando tiveram contato com o computador. Olhavam com receio e medo, como se fosse algo de outro mundo. Com o tempo os cooperados foram se acostumando com o computador.

Um fato interessante foi em uma aula onde o conteúdo era sobre a utilização de planilhas. Foi dada uma aula e devido a feriados e inconvenientes, a outra aula foi somente depois de três semanas. Foi extraordinário que um dos cooperados que afirmava ter grandes dificuldades e medo do computador, acabou sendo o único da turma que se lembrou do conteúdo e ajudou os colegas.

Ao final do curso foi realizada uma formatura e entregue certificado a quem compareceu a maior parte das aulas. Foi possível notar grande desenvolvimento dos cooperados no sentido da interação com o computador. Alguns formandos já estavam pensando em comprar computador para que pudessem praticar em casa. Essa mudança foi incrível. Para quem tinha medo do computador e muitos nunca tiveram acesso, três meses de aula foram suficientes para que eles perdessem o medo e criassem interesse em até adquirir um computador para que pudessem treinar em casa.

Para a realização do mini curso os ministrantes buscaram adaptar o conteúdo constante em apostilas utilizadas por escolas de informática a uma linguagem de fácil compreensão. A metodologia utilizada foi uma pessoa dando aula e os outros trabalhando como monitores para orientar os cooperados. Sempre se buscou manter atenção e paciência aos cooperados, dando sempre incentivos para que não desistissem de aprender e largassem o curso na metade.

4.4 REGISTROS CONTÁBEIS

No início a contabilidade era realizada pela própria incubadora, devido à dificuldade dos cooperados em estarem realizando o registro contábil. Atualmente algumas cooperativas já são completamente independentes e realizam sozinhos, os registros que necessitam serem feitos. A incubadora somente verifica e a cada ano realiza a prestação de contas. Esse processo durou muito tempo para que viesse a dar resultado, com insistência da Cassiana, do Anderson e da Tatiane e outros membros da incubadora sempre falando da importância tanto para a prestação de contas com os próprios cooperados, quanto da importância de manter os registros certos para qualquer eventualidade que pudesse vir a acontecer, como fiscalização do Poder Público.

Outras cooperativas estão em processo de independência. Somente em uma cooperativa, a contabilidade é totalmente dependente da incubadora, pois a maioria dos cooperados freqüentou muito pouco tempo a escola. Mas foi feita uma apresentação da importância da contabilidade para empreendimentos, com a utilização de cartazes para enfatizar a relevância desses dados. Mesmo os cooperados tendo essa dificuldade de registrar é importante sempre pegar a nota do que foi gasto, e registrar a data e o tipo de objeto que foi adquirido para a cooperativa, para facilitar os registros das despesas no fim do mês. Depois de tanta insistência da incubadora, já se nota evolução nos registros feitos, mesmo com as dificuldades que são características desse grupo. Até já foi agendada uma data para orientar a atual responsável pelos registros, que é filha da atual presidente.

No geral, hoje esses empreendimentos coletivos possuem maior consciência da importância dos recibos, da prestação de contas, do controle de gastos. O maior inconveniente na análise dos registros contábeis é que ainda a renda obtida pelas cooperativas é baixa, causando desestímulo para os cooperados, que acabam voltando ao lixão, onde ganham muito mais, segundo eles mesmos afirmam em conversas informais. Ou seja, o índice de rotatividade acaba sendo grande, pela instabilidade que afetam as cooperativas. Existem períodos em que a situação está muito boa e outros períodos onde os cooperados passam por muitas necessidades.

Apesar da renda não ser a ideal e ainda acabam enfrentando diversos problemas que aparecem constantemente, este processo enriquece muito a qualidade de vida geral do trabalhador, ganhando muito com a participação e integração em cooperativas em função do relacionamento em grupo, além da melhoria na qualidade de vida que gera mais saúde, e capacitação profissional proporcionado pelas incubadoras.

5 FERRAMENTAS DE INCUBAÇÃO

Diante das experiências apresentadas anteriormente, a incubadora detectou a necessidade de criação de ferramentas que possam subsidiar a atuação junto aos empreendimentos e também como mecanismos de criar dados que possibilitem mostrar as organizações o grau de evolução ao longo dos anos, e traçar as próximas etapas para o seu desenvolvimento.

Assim como no tópico de apresentação das experiências, esta parte também será dividida em partes, visando melhor explicitar as soluções utilizadas no momento.

5.1 CURSO DE INFORMÁTICA

Devido aos bons resultados obtidos pelo curso de informática oferecido pela incubadora, buscou-se dar continuação a esse curso para os cooperados.

Isso foi possível através do programa de inclusão digital da Fundação Banco do Brasil. O objetivo desse programa é proporcionar, através da disposição de estações digitais equipadas com computadores e acesso a internet espalhadas por todo o Brasil, o acesso a utilização do computador. Uma dessas mini-estações digitais está localizada na Coopermaringá, a primeira cooperativa organizada em Maringá-PR, logo após a retirada dos catadores do lixo da cidade. Essa estação de nome Coopermaringá, possui um público alvo constituído dos cooperados da Coopercação, Coopernorte, Cooperpalmeiras, Cocarema, Coopermaringá e seus dependentes, o que conta no total, 200 pessoas.

Nessa mini-estação digital é mantida uma equipe de educadores que têm o papel de abrir portas aos cooperados, junto aos recursos da estação digital, através do acesso ao conhecimento, da inclusão social, além de fornecer-lhes capacitação futura para o mercado de trabalho, no sentido de fornecer condições para que os alunos busquem seu próprio espaço através do esforço intelectual.

A equipe de educadores constitui-se de 4 estagiários, entre eles o Anderson e o Julio, que trabalham 20 horas por semana em turnos. O quadro de horários está sendo feito

conforme a disponibilidade dos alunos, mas atualmente a mini-estação digital funciona as segundas, quartas, sextas e sábados.

Para disponibilizar o serviço da estação digital, primeiramente foi necessário efetivar a inscrição dos seus possíveis utilizadores. Logo após essa etapa, foi necessário uma série de reuniões entre os educadores para definir o material e horários de aula, considerando também a disponibilidade dos cooperados, e principalmente como se poderia controlar o acesso ao conteúdo por eles acessado, além de como fazer o controle de frequência dos alunos.

A Fundação Banco do Brasil fornece juntamente com a estação digital, serviços necessários que são de boa utilidade para fazer o controle de alunos e a manutenção das turmas envolvidas no projeto. Foi fornecido aos educadores, um código(site) que posteriormente é utilizado na web para realizar essas atividades. Junto ao site, se encontrava também um tutorial para a instalação de um servidor local. Quanto a instalação e utilização desse serviço, os educadores se tornaram responsáveis.

A elaboração da apostila, foi baseada em apostilas já utilizadas em cursos e inclusão digital passados, em pesquisas pela Internet e também em materiais que a Fundação Banco do Brasil disponibiliza em seu site. Seu conteúdo foi minuciosamente avaliado para adaptar-se aos conhecimentos e a escolaridade dos cooperados. Também, os educadores fizeram uma capacitação junto a Celepar (Companhia de Informática do Paraná) para poderem ministrar o curso, pois é utilizado software livre como sistema operacional.

Outra dificuldade encontrada, foi o deslocamento, tanto dos educadores, quanto dos cooperados para chegarem a mini-estação digital, pois a Coopermaringá se localiza na Usina de reciclagem de Maringá, que fica um pouco distante da cidade. Já os educadores residem em Maringá, e os alunos residem, tanto em Maringá, quanto em cidades periféricas, como Paiçandu, por exemplo. Os educadores, atualmente se deslocam utilizando o transporte público de Maringá, tendo que financiar suas próprias passagens, até o momento. No caso dos cooperados, ou eles utilizam o transporte custeado pelas prefeituras de suas cidades (ônibus específicos) ou o transporte público de suas cidades, porém, o estado de conservação dos ônibus é muito precária, mas eles o utilizam, pois não têm outra alternativa. Devido a isso, a maioria dos alunos inscritos não frequenta as aulas, muitas vezes por falta de dinheiro, ou por cansaço, ou por indisponibilidade de horário.

Mais uma dificuldade encontrada, foi como dividir as turmas. Analisando as fichas de inscrição, os educadores se depararam com algo que deveria ser de alta prioridade. Havia alunos que já possuíam algum conhecimento em informática básica, e

outros que nem se quer tinham conhecimento do uso do computador, e outros ainda que tinham medo da máquina, assim como foi diagnosticado durante a execução do outro curso de informática ministrado pela incubadora.

Apesar das dificuldades encontradas, a mini-estação digital vem trazendo muitos benefícios para seus utilizadores, tais como, a oportunidade de abrir seus horizontes no sentido de terem a capacidade de aprenderem com seus próprios esforços, com o auxílio de educadores que se propõem a fazer seu papel na sociedade. Aos poucos está havendo a adesão dos cooperados, pois estão percebendo a importância desse tipo de capacitação.

5.2 INDICADORES CONTÁBEIS

Os indicadores são instrumentos de gestão, essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação de projetos, programas e políticas, porque permitem acompanhar a busca das metas, identificar avanços, ganhos de qualidade, problemas a serem corrigidos, necessidades de mudança, etc. Eles são resultado das necessidades detectadas nas cooperativas por dados quantitativos que são úteis tanto para os empreendimentos quanto para a Incubadora elaborar uma melhor metodologia de abordagem as cooperativas.

Os registros contábeis são desenvolvidos de uma maneira simples e clara, para que os cooperados entendam e possam questionar. Os indicadores que estão sendo criados e sistematizados pelo Anderson, Karina, Tayrine e Márcia, geram informações da evolução dos preços de materiais, das quantidades vendidas tanto em material quanto em reais, rendimento mensal, pagamentos, quantidade de material por tipo de material reciclável, relação de despesas, relação de compradores dos materiais. Todas essas informações geram um relatório de acompanhamento anual, onde é possível obter esses indicadores ao longo do ano. Todos esses indicadores estão sendo adaptados as especificidades de cada cooperativa, pois existem cooperativas de reciclagem que trabalham sob o regime de horas trabalhadas e outras que trabalham por produção, porém em ambos os casos, existe a geração desses dados básicos.

As cooperativas passam as informações para a Incubadora e estas informações estão sendo organizadas pelos indicadores para depois serem repassadas para as cooperativas para que eles possam obter uma visão do seu comportamento em um determinado período. Com o curso de informática que está sendo ministrado aos cooperados, visa-se ensinar como são feitas as planilhas de dados para que eles próprios possam gerar esses relatórios.

Esses indicadores surgiram para satisfazer as necessidades das cooperativas, tais como: ter seus documentos organizados e arquivados, desenvolver o controle financeiro, desenvolver a disciplina de estar registrando diariamente as entradas e as saídas. Além dos indicadores ajudarem as cooperativas, geram informações para outro projeto, o plano de negócios, outra ferramenta essencial para gerar o desenvolvimento das organizações.

5.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Plano de Negócio, como o próprio nome já diz, nada mais é do que uma forma organizada de planejar um empreendimento. O SEBRAE (2007, p. 8) diz o seguinte:

Um plano de negócio é um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2007, p. 8)

Desta forma, é possível perceber que um plano de negócio torna-se indispensável na vida de qualquer empreendimento.

Na constituição de um empreendimento, quando o empreendedor opta por elaborar um plano de negócio ele espera nada mais que essa ferramenta o ajude no sucesso do seu empreendimento. O objetivo da elaboração de um plano de negócio é estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade do empreendimento a ser criado.

Um plano de negócio serve para orientar o empreendedor. É um estudo que permite conhecer os pontos essenciais de um empreendimento. Tudo isso pode ser feito através de um estudo de mercado, de um planejamento financeiro, de um planejamento de *marketing*, de um planejamento operacional, etc.

Dentro da incubadora, o Plano de Negócio é um instrumento que auxilia não apenas na constituição dos empreendimentos, mas também permite estudar formas de manter o empreendimento atuando no mercado. Para a elaboração do plano são feitas equipes, procurando integrar pessoas com diferentes formações acadêmicas.

Atualmente, dois planos de negócio estão sendo concluídos pela Incubadora. Um deles, trabalhando com agricultura familiar, propõe organizar em cooperativa os produtores de maracujá orgânico de Poema, distrito de Nova Tebas-PR, que está sendo feito pelo Márcio e outros integrantes. A idéia é dar força e visibilidade para esses pequenos produtores rurais que, até então, produziam e comercializavam o maracujá orgânico

individualmente. Ao se estruturarem em cooperativa, esses produtores rurais passarão a ter maior poder de venda, maior poder de compra de insumos, poderão adquirir maiores créditos para incrementar sua produção e podem, ainda, se tornar mais competitivos no mercado.

O outro plano de negócio que também está em fase de conclusão é da área de reciclagem. Nele, o objetivo é organizar uma central de cooperativas de reciclagem, ou seja, uma cooperativa de cooperativas de reciclagem de Maringá-PR e região, que está sendo feito pela Tayrine, Anderson, Márcio e outros integrantes. O intuito é agregar valor ao produto da reciclagem. Ao invés de vender o PET apenas prensado, este produto passará por alguns processos de industrialização, através de equipamentos já adquiridos, onde o transformará em matéria-prima novamente para a fabricação de tubos de esgoto, por exemplo. Obviamente esse novo produto poderá ser vendido por um melhor preço, garantindo melhor renda e qualidade de vida para esses cooperados. A necessidade de unir essas cooperativas se dá, entre outros motivos, por questões de logística. Para que compense produzir esse novo produto é necessária uma grande quantidade de material. Vale ressaltar também que a união dessas cooperativas trará maior força para atuar no mercado, não somente nessa transformação de PET para gerar o flake através do Conjunto de Moagem de PET, mas pela venda conjunta dos materiais recicláveis.

Outros empreendimentos estão sendo incubados pela Incubadora e com eles os planos de negócio. Contudo, ainda se encontram numa fase inicial. Mas dentre as áreas existentes podem ser citadas o artesanato, a agricultura familiar e alimentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento do trabalho buscou-se relatar fatos e situações que ocorrem no cotidiano da UNITRABALHO/UEM junto à atuação com os empreendimentos solidários.

O problema de pesquisa questiona se as experiências de incubação da UNITRABALHO/UEM com os empreendimentos de reciclagem estão adequadas a perspectiva da economia solidária e autogestão. As práticas utilizadas na incubadora têm mostrado que, aos poucos, esses aspectos estão sendo desenvolvidos.

Há de se levar em consideração que a incubadora e os empreendimentos não estão sozinhos e dependentes de si só. Há o ambiente externo (governo, sociedade, poder privado, economia) que cada vez mais influencia no desenvolvimento e sobrevivência de qualquer tipo de organização. Sem esquecer que também existem dificuldades no ambiente interno a organização, ou seja, das próprias pessoas em lidarem com pessoas de

pensamento diferentes encarando dificuldades das mais imprevistas e variadas. Essas dificuldades devem se somar a um mundo cada vez mais globalizado e dinâmico, o que está exigindo cada vez mais dinamicidade, interação e capacitação de toda a sociedade.

Todas essas dificuldades citadas fazem parte do dia-a-dia de uma empresa capitalista comum. Para os empreendimentos solidários deve haver uma outra preocupação além das já citadas: a preocupação com princípios autogestionários.

É levando em conta a preocupação com a autogestão que as incubadoras devem buscar estimular os trabalhadores, dando uma assessoria nos problemas do cotidiano, mas também realizando cursos e dinâmicas para despertar o espírito cooperativo e a participação interativa dos cooperados com os cooperados, com o poder público e com a sociedade em geral.

Ainda é cedo para qualquer tipo de vitória a favor da autogestão ou mesmo da economia solidária. Mas ao menos as atividades desenvolvidas pela UNITRABALHO/UEM têm proporcionado efeito positivo a favor da criação de viabilidade autogestionária e econômica.

REFERÊNCIAS

- ANTEAG. **Autogestão e economia solidária** – uma nova metodologia, 2º volume. São Paulo: ANTEAG, 2005.
- CULTI, Maria Nezilda. **Reflexões sobre incubagem de empreendimentos coletivos e seus limites**. 2.002, 11 p. (mimeografado).
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de et al (Org). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007. 120 P.
- SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. (Orgs.). **A Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000, p. 11-28.
- TONELLA, Celene et al. **Incubagem de cooperativas de trabalho e produção e empreendimentos econômicos solidários**. 10 p. (mimeografado).
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERARDO, Luigi. Construindo autogestão e parceria solidária. In: MELLO, Sylvia Leser de (Org). **Economia Solidária e autogestão: encontros internacionais**. São Paulo: NESOL-USP, ITCP-USP, PW, 2005.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.