

GERENCIAMENTO DAS PESSOAS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE TRABALHO: NOVAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO?

Maria Arlete Duarte de Araújo

Doutora em Administração pela EAESP/FGV. Prof^a Adjunta do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Carlos Antônio de Lima Moreira

Mestre em Administração pela UFRN. Prof. da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e da Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte

RESUMO

O processo de reestruturação produtiva em curso a partir dos anos 70 nas sociedades desenvolvidas e no Brasil a partir dos anos 90, desencadeou uma profunda modificação no mundo do trabalho, provocando o que Mattoso (1995) considera uma verdadeira desordem do trabalho, expressa em níveis assustadores de insegurança na renda, no emprego, no mercado de trabalho, na contratação e na representatividade. Neste contexto, emergem iniciativas organizacionais como as associações e cooperativas de trabalho que passam a constituir alternativas ao desemprego. Visando compreender melhor as relações de trabalho no interior das associações de trabalho, este artigo discute a configuração que a dimensão participação nas decisões assume no gerenciamento das pessoas, a partir da experiência da Associação Comunitária de Desenvolvimento do Trairy - ACT, localizada em Santa Cruz - RN. Inicialmente, tece comentários sobre as particularidades das organizações cooperativas e/ou associações de trabalho. Em segundo lugar, descreve a metodologia utilizada para levantamento dos dados. Em seguida, analisa a experiência da ACT destacando as formas de participação existentes para o gerenciamento das pessoas. Finalmente, chama a atenção para a lógica de articulação entre as formas participativas e a precarização das relações de trabalho, em um contexto de profundas modificações econômicas, políticas e tecnológicas.

TEXTO

O processo de reestruturação produtiva em curso a partir dos anos 70 nas sociedades desenvolvidas, desencadeou uma profunda modificação no mundo do trabalho, provocando o que Mattoso (1995) considera uma verdadeira desordem do trabalho, expressa em níveis assustadores de insegurança na renda, no emprego, no mercado de trabalho, na contratação e na representatividade.

No Brasil este processo se efetiva a partir dos anos 90, quando as empresas começam a adotar inovações organizacionais e tecnológicas motivadas pela crescente competitividade internacional favorecida pela abertura comercial. As novas formas de gestão e de enxugamento de estruturas administrativas adotadas, combinadas com a incapacidade do

Estado em promover políticas de estímulo ao emprego, resultaram na expulsão de um contingente de trabalhadores das empresas para o mercado de trabalho, gerando insegurança tanto para aqueles que constituem o núcleo estável da empresa como para aqueles que no mercado de trabalho buscam uma reinserção.

Neste contexto, emergem várias iniciativas organizacionais. É o caso das associações e cooperativas de trabalho que passam a constituir alternativas ao desemprego. Em muitas situações, nascem do desejo de associação de um grupo de pessoas em viabilizar uma atividade produtiva e com isso garantir sua sobrevivência e em outras são decorrentes da adoção pelas empresas de novas formas gerenciais, como a terceirização.

Segundo Lima [199?]¹, nos últimos 10 anos, no Brasil, houve um crescimento de 300% no setor de cooperativismo, principalmente na área de prestação de serviços. No setor industrial ressalta-se a formação de cooperativas de trabalhadores nos setores de calçados e confecções nos estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro constituídas por trabalhadores desempregados. Na região Nordeste, paralelamente aos baixos pisos salariais predominantes na maioria dos estados nordestinos, uma parceria envolvendo o governo federal, estadual e municipal, órgãos patronais e fábricas tem possibilitado a reprodução de um "novo" modelo de unidade produtiva que é a cooperativa. Contudo, enfatiza, faz-se necessário esclarecer o caráter da novidade, pois desde o século anterior são comuns as cooperativas, sejam como proposta de uma autonomia do trabalhador frente ao capital, sejam como saídas contextuais a situações de desemprego. O que há de novo nas cooperativas nordestinas, destaca Lima [199?] é a sua formação para atender demandas de empresas específicas que, para tanto, financiam parcela de suas atividades, com contratos diversos, embora prevaleça a exclusividade na produção e o controle sobre a organização do trabalho.

Objetivando compreender como se manifestam as relações de trabalho no interior das associações de trabalho em um contexto marcado por profunda reestruturação produtiva, este artigo discute as formas de participação nas decisões relativas ao gerenciamento das pessoas, a partir da experiência da Associação Comunitária de Desenvolvimento do Trairy - ACT, localizada no Município de Santa Cruz - RN.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Inicialmente, tece comentários sobre as particularidades que definem uma cooperativa e/ou associação, enfatizando a participação como uma das variáveis básicas para a compreensão desse tipo de organização. Em segundo lugar, descreve a metodologia utilizada para o levantamento de dados. Em terceiro lugar, analisa a experiência da ACT destacando as formas de participação no processo decisório relativo ao gerenciamento das pessoas. Finalmente, tece algumas considerações sobre o distanciamento das formas de participação encontradas e os princípios associativistas que orientam a constituição de uma associação de trabalho, chamando a atenção para a lógica que articula as formas participativas de gestão no interior da associação e a precarização das relações de trabalho, em um contexto de profundas modificações econômicas, políticas e tecnológicas.

As particularidades organizacionais das Cooperativas e Associações de Trabalho

A cooperativa é uma sociedade de pessoas constituída para lograr resultados sócio-econômicos mútuos, onde os sócios são ao mesmo tempo donos e usuários dos serviços que

¹ LIMA, Jacob Carlos. O texto tem um caráter preliminar. É uma primeira sistematização de dados de pesquisa sobre a formação de cooperativas de produção no Nordeste dentro do projeto "Reestruturação produtiva e trabalho: seus impactos sócio-econômicos regionais" (FINEP-CNPq) em desenvolvimento junto ao Grupo "Tecnologia e Trabalho" da Universidade Federal da Paraíba [199?].

prestam e/ou dos bens que produzem. Trata-se de um empreendimento autogestionário, ou seja, os sócios cuidam e dirigem seu próprio negócio sem se subordinar a outro nível.

De acordo com ALBUQUERQUE (1998:66), a essência da autogestão nas cooperativas de trabalho consiste no *“controle sobre a situação de uma dada burocracia, seja esta institucional ou empresarial. O controle representa o limite da participação do grupo dirigido e o início de seu poder, como grupo dirigente.”* Pensar autogestão sem controle do

grupo sobre os assuntos que lhe afetam diretamente significa esterilizar uma forma de gestão, comprometendo o seu caráter singular, e reduzi-la ao estabelecimento de graus de cooperação, consulta e até conhecimento de decisões estratégicas. Ainda segundo ALBUQUERQUE (1998:67), deve-se entender a autogestão como *“uma proposta socialista no âmbito de organizações, propondo a autonomia de decisões em relação às organizações e às empresas dominantes, bem como às suas políticas de mercado”*.

Ao referir-se à autogestão, como característica orientadora do cooperativismo, SOUZA (1997) chama a atenção para a importância de que esta seja entendida como um processo no qual os cooperados se organizam, decidem a respeito de aspectos administrativos, planejam suas atividades, bem como decidem pelo encerramento das mesmas.

Uma outra forma de organização semelhante à cooperativa é a associação. Segundo a OCB(1996 a:21), pode-se definir o termo associação como sendo *“uma associação civil sem fins lucrativos, onde vários indivíduos se organizam de forma democrática em defesa de seus interesses”*.

Ao discorrer a respeito da associação e da cooperativa, RECH(1995) afirma que existem vantagens em ambas. Tanto uma como a outra podem realizar ações de comércio, desde que estejam registradas entre as suas finalidades nos estatutos. As duas não têm como objetivo o lucro, mas se dedicam a prestar um serviço aos seus associados. Quanto aos impostos e taxas, ambas possuem praticamente as mesmas vantagens e problemas. Basicamente, o que as diferencia é a participação no patrimônio, a remuneração dos diretores e o retorno das sobras, próprio das cooperativas e não das associações.

A autogestão cooperativa e /ou associativa, entendida como a gestão da organização pelos próprios sócios, significa a passagem do poder decisório a todos os integrantes e a participação ativa do cidadão no poder .

Ao referir-se à origem da palavra participação, BORDENAVE (1983) afirma que vem da palavra parte. Logo, participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte. O autor deixa claro que há diferenças no significado destas expressões e enfatiza que a segunda expressão representa um nível mais intenso de participação (ativa) em relação à primeira expressão (participação passiva). Contudo, BORDENAVE (1983:23) chama a atenção para o fato de que *“a prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte mas como se toma parte.”* Com isto o autor pretende dizer que mesmo dentro da participação ativa, ou seja, entre as pessoas que *“tomam parte”*, há diferenças na qualidade de sua participação.

Segundo BORDENAVE (1983), em qualquer organização a participação pode atingir os seguintes graus diferenciados, considerando-se o menor ou maior acesso ao controle das decisões pelos membros:

a) *informação*: constitui-se no menor grau de participação, à medida que os dirigentes avisam os integrantes da organização a respeito das decisões já tomadas;

b) *consulta facultativa*: os dirigentes podem consultar os subordinados pedindo críticas, sugestões ou dados para solucionar algum problema;

c) *consulta obrigatória*: os subordinados devem ser consultados em certas ocasiões, ainda que a decisão final pertença à administração;

d) *elaboração/recomendação*: os subordinados preparam propostas e indicam medidas que os dirigentes concordam ou rejeitam, mas sempre se obrigando a justificar sua posição;

e) *co-gestão*: a administração da organização é compartilhada por meio de mecanismos de co-decisão e colegialidade. Os subordinados exercem uma influência direta na tomada de decisões através da participação em comitês, conselhos e outras formas colegiadas;

f) *delegação*: os administrados possuem autonomia em determinadas áreas ou jurisdições antes reservadas aos administradores; e

g) *autogestão*: constitui-se no mais alto grau de participação. Aqui, o grupo define seus objetivos, seleciona seus meios e determina os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Com a auto-administração elimina-se a diferença entre administradores e administrados.

BORDENAVE (1983) também chama a atenção para a importância das decisões na participação. Para isso, busca organizá-las em níveis, do mais alto ao mais baixo, conforme a seqüência: *formulação da doutrina e da política da instituição (nível 1)*; *determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias (nível 2)*; *elaboração de planos, programas e projetos (nível 3)*; *alocação de recursos e administração de operações (nível 4)*; *execução das ações (nível 5)*; e *avaliação dos resultados (nível 6)*.

No que concerne à avaliação do funcionamento de uma cooperativa e/ou associação, um aspecto importante a ser considerado é o de como e em que nível acontece a participação de seus associados. Esclarece que o envolvimento do associado deve ir além da utilização dos serviços oferecidos e de sua frequência em reuniões e assembleias. Espera-se que o associado participe de encontros, seminários e outros eventos que possibilitem o melhor conhecimento de sua cooperativa. O associado deve buscar a contínua e permanente capacitação para o trabalho, como também assumir, em determinados períodos, a posição de dirigente ou membro das comissões. Por intermédio do contato pessoal e direto com outros associados, deve discutir a respeito das atuais informações do movimento cooperativista e acompanhar a situação do mercado, da economia de sua região e do seu país.

As cooperativas e associações representam uma forma de organização onde a gestão participativa apresenta-se como uma de suas principais características. Os cooperados e/ou associados reunidos em Assembleia Geral, discutem e votam democraticamente os objetivos e as metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar a sociedade. Cada cooperado e/ou associado representa um voto, não importando que alguns detenham mais quotas que os demais. As decisões tomadas nestas reuniões gerais devem ser respeitadas e cumpridas pela Diretoria e demais cooperados e/ou associados, quer estejam ou não presentes às assembleias.

Participar do processo de decisão é um direito de cada associado, mas, é necessário que esses sejam preparados para exercê-lo. Um simples deslize do mediador das decisões, que geralmente é o presidente do Conselho Administrativo, na Assembleia Geral, pode pôr tudo a

perder. Os cooperados e/ou associados precisam estar a par de toda a situação que será colocada em discussão e devem ser informados a respeito das formas de manifestação de opinião durante as assembleias, a fim de se evitar conflitos desnecessários.

Com o intuito de realizarem os fins a que se propõem, seguindo à risca seus preceitos básicos, as cooperativas e associações estruturam-se administrativamente, de modo a permitir a participação efetiva dos seus integrantes no processo decisório.

Basicamente, qualquer cooperativa e/ou associação para o bom desenvolvimento de seus trabalhos, utiliza a seguinte estruturação:

a) *Assembleia Geral*: trata-se de uma reunião envolvendo todos os cooperados e forma o principal fórum de decisão da cooperativa. A igualdade do poder de voto de cada sócio na definição dos interesses do empreendimento representa o princípio da gestão democrática;

b) *Diretoria ou Conselho de Administração*: é um órgão superior na administração da cooperativa, constituído por cooperados eleitos pelos demais associados, responsável pela execução das propostas aprovadas pela assembleia geral, podendo ainda indicar uma diretoria executiva, formada por três de seus membros, com a função de administrar o dia-a-dia da cooperativa;

c) *Conselho Fiscal*: trata-se de um órgão independente dentro da cooperativa, cabendo-lhe fiscalizar, em nome dos demais cooperados, a administração do patrimônio e das operações do empreendimento; e

d) *Órgãos Auxiliares da Administração*: formados por comitês, comissões ou núcleos, com atribuições específicas.

Na visão de SOUZA (1998), os sócios possuem os seguintes direitos: participar das Assembleias Gerais, discutindo e votando os assuntos que nela forem tratados; votar e ser votado para qualquer cargo eletivo; sugerir medidas de interesse da cooperativa; operar com a cooperativa, participando das atividades que formam o objeto da sociedade; pedir quaisquer informações a respeito das atividades da cooperativa; examinar os livros da cooperativa e as peças contábeis e do Balanço; convocar Assembleia Geral; e desligar-se da cooperativa quando quiser.

Da mesma forma, SOUZA (1998) aponta para os seguintes deveres dos sócios: efetuar as quotas-partes do capital que subscreveu conforme o Estatuto; ser pontual nos compromissos assumidos com a cooperativa; participar ativamente das Assembleias Gerais e de toda a vida societária e empresarial; prestar esclarecimentos à cooperativa sobre suas atividades relacionadas com os objetivos da entidade; cumprir fielmente as deliberações das Assembleias Gerais, respeitando igualmente as resoluções tomadas pelo Conselho de Administração; colaborar com as taxas de serviços e encargos operacionais que lhe forem atribuídos; e zelar pelo patrimônio moral e material da cooperativa, colocando os interesses coletivos acima dos interesses individuais.

As idéias cooperativistas e/ou associativistas enfatizam pois, a gestão democrática dos associados, o modo como os resultados das atividades realizadas retornam aos associados, a valorização do associado e suas condições de trabalho e vida, os valores de solidariedade, preocupação com a comunidade, autonomia e independência.

Metodologia

A preocupação central da pesquisa foi investigar as formas de participação nas decisões relativas ao gerenciamento das pessoas em uma associação de trabalho – ACT. Dado que em uma associação de trabalho, espera-se que as pessoas se organizem, com espaço e poder de decisão democráticos e igualitários, em defesa de seus interesses, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa: Como são tomadas as decisões referentes às práticas de gestão de pessoas? Como se efetiva a participação dos associados nas decisões?

Como o objeto de pesquisa abrangia uma Associação, particularmente a área produtiva formada por 4 unidades - confecção em malha, camisas em tecido plano, jeans e fardamento, optou-se pelo estudo de caso, que permite explorar múltiplas dimensões de uma mesma realidade. Importa destacar que as unidades de produção estão fisicamente separadas. A ACT possui parcerias com a Sulfabril (SC) para produção de camisas em malha e camisas de tecido plano, Fama (SP) para produção de camisas de tecido plano, Herbus (RN) e Capricórnio (SP) para produção de calças jeans e uma produção própria de fardamento. A escolha da área produtiva se deveu à compreensão de que as novas formas de gestão estão sendo concebidas no universo da produção, constituindo-se essa área o “locus” privilegiado para acompanhar e avaliar as formas participativas de gerenciamento das pessoas. Outrossim, a opção de trabalhar com unidades produtivas dentro da área de produção, apoiou-se na suposição de que processos de trabalho distintos e parceiros diferentes, poderiam resultar em formas participativas diversas.

A população da pesquisa compreendeu os associados das 4 unidades acima identificadas, bem como os associados que estavam à margem das atividades produtivas nesse período, totalizando 635 associados. O entendimento foi de que os associados ligados diretamente aos setores de produção podem avaliar com maior precisão as formas de participação existentes para o gerenciamento das pessoas e das atividades. Em relação aos associados à margem da produção, tornou-se igualmente importante conhecer suas percepções, pois encontram-se treinados, podendo entrar e sair do processo produtivo a qualquer momento.

A amostra aleatória simples, estimou proporções com erro limite de 5% e grau de confiança de 95% sob a total “ignorância” do comportamento da população. O tamanho da amostra foi de 246 pessoas. No entanto, adotou-se uma amostra piloto (n=100) dividida proporcionalmente nos 5 estratos de associados. Após a coleta dos dados, estimou-se o *erro a posteriori* para verificar se havia necessidade de complementar a amostra. Constatou-se então que a amostra colhida na primeira etapa estimava satisfatoriamente os parâmetros desejados, não havendo pois necessidade de recalcular o seu tamanho.

Foram definidas como variáveis no estudo: as formas de participação dos associados no processo decisório relativo ao gerenciamento das pessoas e as práticas de gestão de pessoas (organização do trabalho, programas de treinamento, remuneração, benefícios, metas do plano anual de atividades).

A coleta de dados foi feita através da aplicação de questionário aos associados. O questionário foi formulado com perguntas fechadas ou dicotômicas e de múltipla escolha. Considerando-se as limitações do espaço físico disponível para aplicação dos questionários e o horário de trabalho dos associados, decidiu-se formar grupos de até 10 pessoas nos turnos matutino e vespertino, após autorização da Gerência da ACT. À medida que os informantes chegavam à Associação, iam sendo encaminhados a uma sala previamente escolhida para a aplicação do questionário. Somente após a entrada da última pessoa de cada grupo, explicava-

se a pesquisa, os seus objetivos e o questionário propriamente dito. As questões do questionário foram repassadas uma a uma e todos os associados se pronunciavam quando surgiam dúvidas. Somente após a consulta aos informantes de que não havia nenhuma dúvida quanto ao preenchimento do questionário, é que o mesmo era preenchido. Deve-se ressaltar que a aplicação dos questionários somente correu após vários dias de contato do pesquisador com a realidade a ser pesquisada. Assim, observações e registros foram realizados a partir do cotidiano de trabalho e foram de importância fundamental para a compreensão do objeto de estudo.

Importa registrar que na ocasião da coleta de dados, os associados à margem das atividades produtivas encontravam-se trabalhando. Dada a sua situação clara de contingente de reserva, considerou-se que seria interessante mantê-los como uma categoria especial de informante, separados dos demais associados, já alocados nos setores de produção.

Formas de Participação nas decisões relativas ao gerenciamento das pessoas na Associação Comunitária de Desenvolvimento do Trairy - ACT

A Associação Comunitária de Desenvolvimento do Trairy –ACT, situada na cidade de Santa Cruz - RN, no Vale do Trairy, no semi-árido norte-rio-grandense, a 110 Km de Natal, foi constituída em 24 de março de 1986, como entidade civil, sem fins lucrativos. A região do Trairy compreende os municípios de Campo Redondo, Lajes Pintada, Jaçanã, Coronel Ezequiel, São Bento do Trairy, Japi, Tangará, Sítio Novo, Presidente Juscelino e Santa Cruz.

Inicialmente, a Associação possuía o caráter de uma indústria de fundo de quintal e sua produção era voltada apenas para o mercado doméstico da própria Santa Cruz. Posteriormente, com a chegada de unidades do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), especializada em treinamento de pessoal, a ACT inicia a confecção de fardamentos em escala industrial para hospitais e postos de saúde do governo do estado. A situação começa a modificar-se a partir de meados de 1996, quando os dirigentes da ACT decidem não mais comercializar os produtos da associação diretamente no mercado. Ao contrário, passam a prestar serviços para a iniciativa privada através de parcerias. A ACT estabelece então uma relação de complementaridade, assumindo na cadeia produtiva a etapa do acabamento, etapa que apesar de ocupar muita mão-de-obra não exige grande qualificação e, deixa a comercialização e a distribuição da produção com os parceiros.

O levantamento do perfil dos associados que participaram da pesquisa indica que 81% têm idade até 30 anos, sendo que 40% possuem idade abaixo de 21 anos. Em relação ao sexo, 69% dos associados são do sexo feminino. O fato do número de mulheres ser bem mais expressivo que a quantidade de homens não surpreende se levarmos em conta que tradicionalmente o ramo de vestuário caracteriza-se por utilizar mão-de-obra feminina em abundância. No que se refere ao grau de escolaridade, 49% dos associados possuem o 1º grau incompleto, 9% têm o 1º grau completo, 14% possuem o 2º grau incompleto e 27% possuem o 2º grau completo. Quanto ao estado civil, os dados revelam que 62% são solteiros e 28% são casados.

O gerenciamento das pessoas na ACT pode ser melhor visualizado a partir de um conjunto de dados sobre diferentes aspectos da vida organizacional.

Segundo os dados apresentados na Tabela 01, as respostas dos associados dos setores de produção de malharia, camisaria, jeans, fardamento e dos associados à margem das atividades produtivas, informam que a participação na organização do trabalho se dá principalmente pela definição com os demais associados das metas a serem atingidas, com respectivamente 24,5%, 34,4%, 46,2%, 28,6% e 43,3% das respostas. A maior incidência de respostas nesse item revela a importância que assume a definição das metas a serem atingidas

entre os associados. Isso decorre de dois fatores: a remuneração depende do desempenho do grupo de produção conforme relato da Gerente de Recursos Humanos; a crença de que sem o envolvimento do grupo não há garantia de cumprimento das metas.

TABELA 01- FORMAS DE PARTICIPAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, POR SETORES DE PRODUÇÃO

FORMAS DE PARTICIPAÇÃO	SETORES DE PRODUÇÃO								Associados à margem das atividades produtivas	
	Malharia		Camisaria		Jeans		Fardamento			
	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas
Oferecendo sugestões à Gerência de Produção	8	15,1	8	25,0	0	0,0	5	17,9	3	10,0
Definindo com os demais associados a distribuição das tarefas	13	24,5	3	9,4	0	0,0	6	21,4	7	23,3
Definindo com os demais associados os locais de trabalho	0	0,0	1	3,1	0	0,0	1	3,6	0	0,0
Definindo com os demais associados os horários de trabalho	5	9,4	1	3,1	1	7,7	4	14,3	1	3,3
Definindo com os demais associados a formação de grupos de trabalho	4	7,5	3	9,4	0	0,0	3	10,7	2	6,7
Definindo com os demais associados as metas a serem atingidas	13	24,5	11	34,4	6	46,2	8	28,6	13	43,3
Não participo	10	18,9	5	15,6	6	46,2	1	3,6	4	13,3
TOTAL	53	100,0	32	100,0	13	100,0	28	100,0	30	100,0

- Foi possível assinalar mais de uma alternativa, exceto para quem marcou a opção *Não participo*. Em vista disso, as colunas relacionadas ao número de respostas possuem total variável

Em relação aos setores de malharia e fardamento e para os associados à margem das atividades produtivas, 24,5%, 21,4% e 23,3% das respostas, respectivamente, indicam que a participação ocorre através da distribuição de tarefas com os demais associados. Chama-se a atenção para os associados que afirmam não participar na organização do trabalho, especialmente no setor de jeans, com 46,2% das respostas. Merece registro ainda as respostas dos associados do setor de produção de camisaria (25%) que indicam “sugestões à Gerência de Produção”, como uma das formas preferenciais de participação.

O exame das diversas formas de participação do associado, mostra que há razoável participação nas decisões sobre a organização do trabalho, independentemente do setor produtivo. É importante também constatar que os itens horários, locais de trabalho e grupos de trabalho foram considerados como itens de pouca participação dos associados, revelando o poder da gerência na definição desses itens.

De acordo com os dados da Tabela 02, 37,4% dos associados “nunca decidem” sobre o próprio trabalho. Por outro lado, 23,2% dos associados “sempre decidem” sobre o próprio trabalho, enquanto 19,2% dos associados “às vezes decidem” sobre o próprio trabalho e

12,1% dos associados “raramente decidem” sobre o próprio trabalho. Os associados que “nunca decidem” e “raramente decidem”, representam, no conjunto, 49,5% do total. Se considerarmos a afirmativa “às vezes decido” como uma expressão de pouca decisão sobre o trabalho, é possível afirmar que 68,7% dos associados têm pouca ou nenhuma decisão sobre o próprio trabalho. Este dado confirma os resultados da Tabela 01 quando foi constatada que a participação dos associados na organização do trabalho ora estava condicionada às determinações da gerência ora às decisões do grupo de trabalho.

TABELA 02 – DECISÃO SOBRE O PRÓPRIO TRABALHO*, POR SETORES DE PRODUÇÃO

FREQÜÊNCIA	SETORES DE PRODUÇÃO				Associados à margem das atividades produtivas	TOTAL	%
	Malharia	Camisaria	Jeans	Fardamento			
	Nº de respostas	Nº de respostas	Nº de respostas	Nº de respostas	Nº de respostas		
Nunca decido	13	5	11	2	6	37	37,4
Raramente decido	5	5	1	1	0	12	12,1
Às vezes decido	6	6	1	3	3	19	19,2
Geralmente decido	5	2	0	0	1	8	8,1
Sempre decido	9	1	0	4	9	23	23,2
SUB-TOTAL	38	19	13	10	19	99	100,0
Não respondeu**	0	0	0	0	1	1	
TOTAL	38	19	13	10	20	100	

* O que, como e quando fazer, por exemplo..

** Um entrevistado não respondeu se decide sobre o seu próprio trabalho.

Conforme a Tabela 03, as respostas dos associados dos setores de produção de malharia (37,8%), camisaria (34,5%) e jeans (50%), indicam que não há participação na definição dos programas de treinamento. Na malharia, as formas de participação mais significativas são: “oferecendo sugestões à Gerência de Recursos Humanos”, “realizando com os demais associados o levantamento das necessidades de treinamento” e “definindo com a Gerência de Recursos Humanos as necessidades de treinamento”. Na camisaria, percebe-se uma participação maior dos associados através de “sugestões à Gerência de Recursos Humanos”, “definição do conteúdo do treinamento com os demais associados” e “realização do levantamento das necessidades de treinamento com os demais associados”. No setor de jeans, entre os que participam, a participação ocorre através da definição do conteúdo do treinamento com a Gerência de Recursos Humanos. Já os associados do setor de fardamento e os associados à margem das atividades produtivas participam de diferentes modos na definição dos programas de treinamento. As formas mais expressivas são: “definindo com a

Gerência de Recursos Humanos as necessidades de treinamento”, “realizando com os demais associados o levantamento das necessidades de treinamento” e “definindo com os demais associados o conteúdo do treinamento”. A Tabela mostra também, para todos os setores, que os associados têm baixa participação em dois aspectos importantes do treinamento: periodicidade e conteúdo. Estas são decisões basicamente da gerência. Assim, é possível afirmar que a participação dos associados na definição dos programas, independentemente dos setores produtivos, não apresenta diferenças muito substantivas. .

TABELA 03 – PARTICIPAÇÃO NA DEFINIÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO, POR SETORES DE PRODUÇÃO*

PARTICIPAÇÃO	SETORES DE PRODUÇÃO								Associados à margem das atividades produtivas	
	Malharia		Camisaria		Jeans		Fardamento			
	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas
Realizando com os demais associados o levantamento das necessidades de treinamento	7	15,6	4	13,8	1	7,1	3	17,6	7	23,3
Definindo com os demais associados a periodicidade com que deve ocorrer treinamento	2	4,4	1	3,4	0	0,0	1	5,9	2	6,7
Definindo com os demais associados o conteúdo do treinamento	2	4,4	5	17,2	0	0,0	3	17,6	5	16,7
Oferecendo sugestões à Gerência de Recursos Humanos	9	20,0	6	20,7	0	0,0	2	11,8	5	16,7
Definindo com a Gerência de Recursos Humanos o conteúdo do treinamento	1	2,2	1	3,4	4	28,6	2	11,8	0	0,0
Definindo com a Gerência de Recursos Humanos as necessidades de treinamento	7	15,6	2	6,9	2	14,3	3	17,6	9	30,0
Não participo	17	37,8	10	34,5	7	50,0	3	17,6	2	6,7
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	45	100,0	29	100,0	14	100,0	17	100,0	30	100,0

* Foi possível assinalar mais de uma alternativa, exceto para quem marcou a opção Não participo. Em vista disso, as colunas relacionadas ao número de respostas possuem total variável.

Obs.: 2 (dois) entrevistados não responderam como participam na definição dos programas de treinamento.

Com base nos dados apresentados na Tabela 04, constata-se que 37% das respostas dos associados na malharia, 34,5% na camisaria, 73,3% no setor de jeans, 36,8% no fardamento e 38,5% dos associados à margem das atividades produtivas, indicam que o programa de treinamento é decidido “a partir do levantamento das necessidades de treinamento, realizado pela Gerência de Recursos Humanos”. Este dado reforça a análise da Tabela 03 que evidencia o poder de decisão da Gerência de Recursos Humanos. Constata-se novamente que não há diferenças significativas entre os setores de produção (exceção para o setor de jeans), revelando a existência de procedimentos semelhantes de gestão. Faz-se necessário destacar que o programa de treinamento ainda é decidido, segundo os associados dos setores de produção de malharia, jeans e fardamento, assim como os associados à margem

das atividades produtivas, com base no “levantamento das necessidades de treinamento, realizado pela Gerência de Produção”. Torna-se oportuno registrar que a participação das “empresas parceiras” nas decisões sobre o programa de treinamento é percebida em 18,5% das respostas dos associados do setor de malharia, 27,6% do setor de camisaria e 19,2% dos associados à margem das atividades produtivas. Por fim, salienta-se a pequena participação dos “associados, em Assembléia Geral”, nas decisões sobre o programa de treinamento, sinalizando a existência de outros fóruns de decisão.

TABELA 04 – DECISÃO SOBRE O PROGRAMA DE TREINAMENTO, POR SETORES DE PRODUÇÃO

COMO É DECIDIDO	SETORES DE PRODUÇÃO								Associados à margem das atividades produtivas	
	Malharia		Camisaria		Jeans		Fardamento			
	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas
Em Assembléia Geral, pelos associados	4	7,4	1	3,4	0	0,0	2	10,5	3	11,5
Em reunião da Diretoria Executiva	4	7,4	1	3,4	0	0,0	3	15,8	0	0,0
A partir do levantamento das necessidades de treinamento, realizado pelas empresas parceiras	10	18,5	8	27,6	1	6,7	2	10,5	5	19,2
A partir do levantamento das necessidades de treinamento, realizado pela Gerência de Produção	14	25,9	6	20,7	2	13,3	4	21,1	5	19,2
A partir do levantamento das necessidades de treinamento, realizado pela Gerência de Recursos Humanos	20	37,0	10	34,5	11	73,3	7	36,8	10	38,5
Não sei	2	3,7	3	10,3	1	6,7	1	5,3	3	11,5
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	54	100,0	29	100,0	15	100,0	19	100,0	26	100,0

*Foi possível assinalar mais de uma alternativa, exceto para quem marcou a opção *Não sei*. Em vista disso, as colunas relacionadas ao número de respostas possuem total variável.

Em relação à participação nas decisões sobre remuneração, a Tabela 05 mostra que 100%, 70% e 33,3% das respostas dos associados dos setores de produção de fardamento, malharia e camisaria, respectivamente, indicam não participação nas decisões sobre remuneração. A participação acontece “negociando a remuneração com as empresas parceiras” em 47,4% das respostas dos associados do setor de jeans, enquanto em 29,2% das respostas dos associados à margem das atividades produtivas a participação ocorre através da negociação da remuneração com a Gerência de Recursos Humanos. Em segundo lugar, as respostas dos associados dos setores de produção de malharia (17,5%) e jeans(36,8%), referem-se à participação nas decisões através da negociação da remuneração com a Gerência de Recursos Humanos. É importante registrar o reconhecimento da Gerência de Recursos Humanos como interlocutora nas questões de remuneração. Já 30% das respostas dos associados do setor de produção de camisaria indicam que participam nas decisões

“negociando a remuneração com a Gerência de Produção”. As respostas dos associados à margem das atividades produtivas (20,8%), por sua vez, indicam não participação nas decisões sobre remuneração. Por último, observa-se que os associados quase não participam nas decisões discutindo a remuneração com os demais associados, em Assembléia Geral. Nos setores de produção de malharia, jeans e fardamento, em particular, a participação nas decisões sobre remuneração inexistente. Como se vê, configuram-se procedimentos gerenciais que não privilegiam a Assembléia Geral como fórum de decisão.

TABELA 05 – PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES SOBRE REMUNERAÇÃO, POR SETORES DE PRODUÇÃO*

PARTICIPAÇÃO	SETORES DE PRODUÇÃO								Associados à margem das atividades produtivas	
	Malharia		Camisaria		Jeans		Fardamento			
	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas
Discutindo a remuneração com os demais associados, em Assembléia Geral	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	4	16,7
Negociando a remuneração com a Diretoria Executiva	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	8,3
Negociando a remuneração com a Gerência de Produção	3	7,5	9	30,0	0	0,0	0	0,0	3	12,5
Negociando a remuneração com a Gerência de Recursos Humanos	7	17,5	8	26,7	7	36,8	0	0,0	7	29,2
Negociando a remuneração com as empresas parceiras	2	5,0	2	6,7	9	47,4	0	0,0	3	12,5
Não participo	28	70,0	10	33,3	3	15,8	10	100,0	5	20,8
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	40	100,0	30	100,0	19	100,0	10	100,0	24	100,0

* Foi possível assinalar mais de uma alternativa, exceto para quem marcou a opção *Não participo*. Em vista disso, as colunas relacionadas ao número de respostas possuem total variável.

De acordo com a Tabela 06, 21,3% e 26,1% das respostas dos associados dos setores de produção de malharia e fardamento, respectivamente, indicam que as decisões relacionadas aos benefícios são tomadas pela “Gerência de Recursos Humanos, sem ouvir os associados”. Em relação aos associados do setor de produção de camisaria e os associados à margem das atividades produtivas, 29,6% e 23,1% das respostas, respectivamente informam que as decisões relacionadas aos benefícios são tomadas pela “Gerência de Recursos Humanos, em concordância com os associados”. Verifica-se ainda que 40% das respostas dos associados do setor de produção de jeans indicam que as decisões relacionadas aos benefícios são tomadas pela “Gerência de Projetos Sociais, em concordância com os associados”. Em segundo lugar, 14,8% das respostas dos associados dos setores de produção e malharia indicam que as decisões relacionadas aos benefícios são tomadas pelas empresas parceiras, sem ouvir os associados. O desconhecimento sobre como são tomadas as decisões relacionadas aos benefícios, é evidenciado em 25,9%, 26,7% e 15,4% das respostas dos

associados dos setores de produção de camisaria, jeans e dos associados à margem das atividades produtivas, respectivamente. Em 21,7% das respostas dos associados do setor de produção de fardamento, verifica-se que as decisões são tomadas pela “Gerência de Projetos Sociais, sem ouvir os associados”, enquanto 15,4% das respostas também indicam que as decisões são tomadas pela “Diretoria Executiva, sem ouvir os associados”. Finalmente, importa destacar o reduzido número de indicações para os “associados, em Assembléia Geral”, como a maneira pela qual são tomadas as decisões relacionadas aos benefícios. Verifica-se pois, uma grande diversidade de respostas, o que sinaliza claramente para o desconhecimento por parte dos associados sobre quem de fato decide, ao mesmo tempo em que mostra a reduzida importância da Assembléia Geral como espaço de discussão e deliberação dos associados.

TABELA 06 – MODO COMO SÃO TOMADAS AS DECISÕES RELACIONADAS AOS BENEFÍCIOS, POR SETORES DE PRODUÇÃO*

MODO	SETORES DE PRODUÇÃO								Associados à margem das atividades produtivas	
	Malharia		Camisaria		Jeans		Fardamento			
	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas
Pelos associados, em Assembléia Geral	1	1,6	1	3,7	0	0,0	1	4,3	2	7,7
Pela Diretoria Executiva, em concordância com os associados	2	3,3	2	7,4	0	0,0	1	4,3	3	11,5
Pela Diretoria Executiva, sem ouvir os associados	7	11,5	1	3,7	0	0,0	4	17,4	4	15,4
Pela Gerência de Recursos Humanos, em concordância com os associados	8	13,1	8	29,6	0	0,0	2	8,7	6	23,1
Pela Gerência de Recursos Humanos, sem ouvir os associados	13	21,3	2	7,4	3	20,0	6	26,1	3	11,5
Pela Gerência de Projetos Sociais, em concordância com os associados	6	9,8	1	3,7	6	40,0	0	0,0	1	3,8
Pela Gerência de Projetos Sociais, sem ouvir os associados	4	6,6	1	3,7	1	6,7	5	21,7	0	0,0
Pelas empresas parceiras, em concordância com os associados	3	4,9	4	14,8	1	6,7	1	4,3	1	3,8
Pelas empresas parceiras, sem ouvir os associados	9	14,8	0	0,0	0	0,0	2	8,7	2	7,7
Não sei	8	13,1	7	25,9	4	26,7	1	4,3	4	15,4
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	61	100,0	27	100,0	15	100,0	23	100,0	26	100,0

* Foi possível assinalar mais de uma alternativa, exceto para quem marcou a opção *Não sei*. Em vista disso, as colunas relacionadas ao número de respostas possuem total variável.

De acordo com a Tabela 07, verifica-se através das respostas dos associados dos setores de produção de malharia e jeans, respectivamente 33,9% e 57,1%, que as metas constantes do plano anual de atividades são definidas “com base nos contratos firmados com as empresas parceiras”. Nas respostas dos associados do setor de produção de camisaria

(24,2%) e associados à margem das atividades produtivas (34,8%), as metas constantes do plano anual de atividades são definidas “com base na capacidade de produção instalada da Associação”. Por sua vez, 72,7%, 35,7% e 34,8% das respostas dos associados dos setores de produção de fardamento, jeans e dos associados à margem das atividades produtivas, respectivamente, indicam que “não sabem como são definidas as metas constantes do plano anual de atividades”. Em segundo lugar, as metas constantes do plano anual de atividades, conforme 32,1% das respostas dos associados do setor de produção de malharia, são definidas “com base na capacidade de produção instalada da Associação”. Para os associados dos setores de produção de camisaria e fardamento, assim como os associados à margem das atividades produtivas, as metas constantes do plano anual de atividades são definidas “com base nos contratos firmados com as empresas parceiras”, com respectivamente 18,2%, 18,2% e 17,4% das respostas. Do exame das respostas ficam evidente duas coisas: os associados percebem a influência das empresas parceiras na definição das metas e mostram desconhecimento sobre a definição de metas na Associação.

TABELA 07 – MODO COMO SÃO DEFINIDAS AS METAS CONSTANTES DO PLANO ANUAL DE ATIVIDADES, POR SETORES DE PRODUÇÃO*

MODO	SETORES DE PRODUÇÃO								Associados à margem das atividades produtivas	
	Malharia		Camisaria		Jeans		Fardamento			
	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas	Nº	Freq. % sobre respostas
Com base na disponibilidade de recursos materiais e financeiros	6	10,7	3	9,1	0	0,0	0	0,0	1	4,3
Com base na demanda do mercado	3	5,4	4	12,1	0	0,0	0	0,0	2	8,7
Com base na capacidade de produção instalada da Associação	18	32,1	8	24,2	0	0,0	0	0,0	8	34,8
Com base nas necessidades dos associados	1	1,8	4	12,1	0	0,0	1	9,1	0	0,0
Com base na carência de atividades voltadas para a área social	1	1,8	2	6,1	1	7,1	0	0,0	0	0,0
Com base nos contratos firmados com as empresas parceiras	19	33,9	6	18,2	8	57,1	2	18,2	4	17,4
Não sei	8	14,3	6	18,2	5	35,7	8	72,7	8	34,8
Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	56	100,0	33	100,0	14	100,0	11	100,0	23	100,0

* Foi possível assinalar mais de uma alternativa, exceto para quem marcou a opção *Não sei*. Em vista disso, as colunas relacionadas ao número de respostas possuem total variável.

Conclusões

O exame da configuração que assume a participação nas decisões relativas ao gerenciamento das pessoas evidencia que os associados possuem uma pequena participação nas decisões tomadas na Associação e que às vezes além de não participarem, desconhecem completamente como se efetiva o processo decisório. Essa constatação entra em contradição

com o princípio associativista de participação nas decisões. A gestão democrática que se materializa na participação dos associados na Assembléia Geral decidindo sobre todos os aspectos, não se verifica na ACT.

Utilizando as categorias de BORDANAVE (1988), é possível afirmar que a participação dos associados nas decisões, na ACT, atingem os graus de informação (os dirigentes avisam aos associados sobre as decisões já tomadas) e de consulta facultativa (os dirigentes consultam os associados pedindo críticas, sugestões ou dados para solucionar algum problema). A consulta obrigatória quando ocorre, por força do Estatuto, assume um caráter meramente formal, dado que não há informações suficientes à disposição dos associados que permita uma participação qualificada.

Outrossim, percebe-se uma grande diversidade de respostas por parte dos associados nos diversos setores de produção, sugerindo dificuldades dos mesmos em reconhecer onde se localiza o centro decisório. No entanto, apesar das diferenças entre os setores não é possível afirmar que parcerias distintas geram procedimentos distintos, pois apesar das diferenças que afloram entre os procedimentos, o que é dominante, independentemente dos setores, é o espaço reduzido da Assembléia Geral como instância decisória, a transferência do poder decisório para a Gerência de Recursos Humanos e a influência das empresas parceiras em decisões importantes relativas ao trabalho.

A ACT ao excluir os associados do processo decisório, distancia-se completamente dos princípios associativistas, assumindo traços próprios de um empreendimento privado. E, neste sentido, é pertinente indagar a motivação em constituir-se como uma associação. A resposta talvez possa ser encontrada na lógica que articula de um lado o processo de externalização das atividades das grandes empresas de vestuário e por outro, a constituição de associações. Ao externalizar parte das atividades, a empresa estimula novas parcerias no mercado e estabelece relações de complementaridade frente às novas exigências impostas pelo processo de reestruturação produtiva. A terceirização exerce assim um papel fundamental para viabilização das associações e cooperativas de trabalho, ao garantir um fluxo de produção/receita para estas iniciativas. Por outro lado, a forma jurídica de associação impede que determinadas demandas trabalhistas tenham espaço e assim sendo cria condições para que as grandes empresas tenham custos de produção reduzidos e conseqüentemente enormes margens de lucratividade, vez que passam a contar com um contingente pequeno de trabalhadores, em uma indústria que utiliza largamente trabalho intensivo.

Importa registrar que essa situação não é específica da ACT. Estudo realizado na região Nordeste sobre o a flexibilidade produtiva na indústria do vestuário, conclui que *“a novidade das cooperativas nordestinas está na sua constituição para atender demandas específicas que, para tanto, bancam parte de seu funcionamento, com contratos variados, embora predomine a exclusividade na produção e o controle sobre a organização do trabalho. Os trabalhadores são associados e como tal não regidos pela legislação trabalhista. O recolhimento das obrigações sociais é responsabilidade dos trabalhadores. Com isso, além do baixo salário propriamente dito, que raramente ultrapassa a faixa de 1,5 salários mínimos, a terceirização em cooperativas reduz mais ainda os custos de produção, tornando o preço unitário de camisetas brancas, por exemplo, inferior ao custo chinês ou asiático, tidos como modelos de competitividade internacional.”* [Lima,199?: 5 e 6).

Como se vê, nem tudo que reluz é ouro. As relações de trabalho que se processam no interior das associações de trabalho podem na verdade estar ocultando relações de assalariamento e impedindo o acesso dos trabalhadores aos direitos básicos inerentes a uma relação contratual de trabalho.

A ACT longe de constituir-se um espaço onde os associados se organizam, decidem a respeito de aspectos administrativos, planejam suas atividades e exercitam a participação

ativa do cidadão, pode ser vista apenas como uma associação de fachada, cumprindo um papel de complementaridade na cadeia produtiva do setor de vestuário, mas incapaz de possibilitar o exercício pleno da cidadania de seus associados.

Bibliografia

- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Cooperativas de trabalho: mudança das relações de Produção? **Perspectiva**. São Paulo, v. 12,n.1, p.61-69, jan-mar 1998.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 81p.il (Coleção Primeiros Passos,95).
- LIMA, Jacob Carlos. O custo Nordeste: flexibilização produtiva na indústria do vestuário. **Relatório de Pesquisa**. João Pessoa: UFPB, [199?]. 28p.
- MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995. 210 p.
- MOREIRA, Carlos Antonio de Lima. Associações de trabalho: novas práticas de gestão de recursos humanos? O caso da Associação Comunitária de Desenvolvimento do Trairy - ACT. **Dissertação de Mestrado**. Natal: UFRN, 1999.
- ORGANIZAÇÃO das Cooperativas Brasileiras. **Associativismo**. Brasília. 1996. 35 p. il.
- RECH,Daniel. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de janeiro: FASE, 1995,176 p.
- SOUZA, Catarina da Silva. **Cooperativas de trabalho**: uma alternativa ao (des)emprego. Natal: UFRN, 1997. 36p. Projeto de Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- SOUZA,Gilzenor Sátyro de. **Cooperativismo**: organização e doutrina. Natal:[s.n], 1998.51p