

INFORMAÇÕES SOBRE O TEXTO

Tipo

Capítulo de livro – 11 pp.

Título:

Cooperativas multiativas e redes de cooperação: duas variantes de integração solidária e os dilemas da organização

Autor:

Antônio Cruz

Resumo:

Ver texto, logo abaixo.

Referência original:

CRUZ, Antonio. Cooperativas multiactivas y redes de cooperación: dos variantes de la integración solidaria y dilemas en la organización In: ÁLVARES, Juan Fernando et al. **Racionalidad, cooperación y desarrollo - elementos desde la multiactividad cooperativa**. Bogotá: CootraDian, 2009. pp. 100-111.

COOPERATIVAS MULTIATIVAS E REDES DE COOPERAÇÃO: DUAS VARIANTES DE INTEGRAÇÃO SOLIDÁRIA E OS DILEMAS DA ORGANIZAÇÃO

Antônio Cruz*

De onde falo?

A economia solidária tem sido meu objeto de pesquisa há dez anos. Cheguei a ela pesquisando os movimentos sociais (especialmente o “novo sindicalismo” brasileiro) e as transformações do mundo do trabalho nas últimas décadas. A atividade numa “incubadora universitária de cooperativas populares” me levou também a um objeto vizinho: as *tecnologias sociais*¹ para a formação e consolidação de empreendimentos solidários.

A legislação brasileira, entretanto, tem grandes obstáculos à formação de cooperativas multiativas, tal como elas existem no Paraguai, na Colômbia ou em Portugal (que são os casos de que tenho *alguma* informação). Portanto, minha contribuição será limitada e terá um caráter comparado: a forma específica como atuam as cooperativas multiativas e as redes de economia solidária que se desenvolvem atualmente no Brasil. Posso dizer que tenho estudado e participado de experiências concretas sobre a segunda variável (por assim dizer) e que, à primeira, conheço pouco, e repito, apenas teoricamente.

Cooperativas multiativas

Parece mais ou menos consensual que o aparecimento de uma cooperativa multiativa decorre de três elementos básicos: (1º) a compreensão dos associados de que podem melhorar suas vidas (e daqueles que os cercam) se forem capazes de estender sua necessidade e seu desejo de cooperação a quanto campos da vida econômica possam fazê-lo; (2º) a de que exista

* Doutor em economia aplicada pela Universidade Estadual de Campinas/SP (Unicamp); professor-pesquisador do programa de pós-graduação em política social da Universidade Católica de Pelotas (UCPel), onde coordena o Núcleo de Economia Solidária e Incubação de Cooperativas; coordenador nacional da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Brasil).

¹ Compreendemos *tecnologias sociais* como o conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com os grupos populares e por eles, que representam processos que buscam melhorar a vida e potencializar a emancipação social. Elas podem ser tecnologias alternativas relacionadas às ciências naturais (por exemplo: a preservação de sementes nativas, o uso de medicamentos fitoterápicos, o desenvolvimento de processos de reciclagem de matérias primas) ou metodologias de ação social (por exemplo: a educação popular de jovens-e-adultos, os grupos operativos, a pesquisa-ação, a incubação de empreendimentos solidários etc.). Ver também: OTERO; JARDIM: 2004.

um marco legal adequado, no âmbito da legislação vigente em cada lugar; (3º) a construção de uma estrutura (social, política, econômica, cultural) igualmente adequada à organização cooperativa, que seja capaz de articular os múltiplos interesses, tarefas e dificuldades que existem para cada um dos objetos sociais de que a cooperativa se ocupa.

Las cooperativas multiactivas, llamadas también multifuncionales o polivalentes, son empresas organizadas para atender varias necesidades de sus asociados, mediante la concurrencia de varios servicios en una sola entidad jurídica. (...)

De manera que organizacionalmente su diferenciación, si ha de existir con otro tipo de cooperativas, tiene que ver con la realización de dos o más actividades especializadas dentro de una misma empresa y en cualquier ámbito de la producción, el consumo, la financiación o la distribución, siempre y cuando estas actividades hayan surgido para satisfacer las necesidades de sus asociados.

Lo anterior, genera dos complicaciones que acompañan la gestión de este tipo de empresas: la necesidad de un equipo gerencial con mayores niveles de cualificación dadas las múltiples actividades por las cuales debe responder, y la necesidad de establecer pautas de trabajo en red para atender la tendencia al crecimiento, y complejización, de los intereses y necesidades de la base social.

Por otra parte, la agregación de servicios dentro de la cooperativa genera una aglomeración de demandas que pueden ser satisfechas a menores costos (economías de escala) (...). (ÁLVAREZ, 2008: pp. 79-80).

Evidentemente, os ganhos e os custos que se obtém variam conforme o êxito da organização em saber enfrentar os desafios de gestão, de participação dos associados, de utilização de tecnologias adequadas, bem como de estratégias apropriadas e bem articuladas entre seus vários “departamentos” para confrontar-se com as variadas pressões dos variados mercados em que atua a cooperativa etc. Nos três exemplos nacionais citados (Paraguai, Colômbia e Portugal), a legislação exige a formação de contabilidades separadas para cada departamento. Isto, para aqueles que estudam as “redes de cooperação”, transporta imediatamente para esta idéia. Em outras palavras: as cooperativas multiativas, assim reguladas juridicamente, constituem “redes de cooperação” integradas numa mesma organização (uma empresa cooperativa) autogerida.

Redes de economia solidária²

² Parte significativa das próximas páginas, que delimitam esta seção, é parte de um estudo apresentado também recentemente (agosto/2009), em Buenos Aires, num seminário da Rede Continental de Co-Produção de Conhecimentos, de Investigação e de Formação em Economia Social, da qual minha universidade faz parte, e que é animada pelo Instituto Karl Polanyi e por diversas universidades do Estado do Québec (Canadá). O título do trabalho apresentado é “*Redes de economia solidária – papéis e limites de atores envolvidos: trabalhadores, universidade e Estado*” (CRUZ, 2009).

A economia solidária, na forma como ela é denominada no Brasil e nos demais países do Cone Sul (Argentina, Uruguai e Chile, principalmente), abrange um tipo variado de organizações econômicas cujo ponto comum é a autogestão dos empreendimentos. Podemos considerar a economia solidária, neste caso, como sendo

o conjunto das iniciativas econômicas associativas nas quais (a) o trabalho, (b) a propriedade de seus meios de operação (de produção, de consumo, de crédito etc.), (c) os resultados econômicos do empreendimento, (d) os conhecimentos acerca de seu funcionamento e (e) o poder de decisão sobre as questões a ele referentes são compartilhados por todos aqueles que dele participam diretamente, buscando-se em relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes. (CRUZ: 2006, p. 68).

Nem todas as cooperativas são consideradas “parte da economia solidária”, assim como está aqui compreendida. Aquelas em que o trabalho assalariado predomina nas atividades produtivas (seja na própria cooperativa ou em unidades produtivas dos associados), ou aquelas em que os associados não possuem canais efetivos de participação e de influência nas decisões do empreendimento (como exemplos), não são parte da economia solidária. Por outro lado, grande número de empreendimentos econômicos solidários não são cooperativas: há associações, grupos informais, empresas de companhia limitada ou de sociedade anônima em que os trabalhadores são os seus proprietários, clubes de troca, bancos comunitários, redes de empreendimentos etc., enfim, um conjunto variado de formas jurídicas e estruturas organizacionais que podem ser abarcadas neste conceito³. Mesmo assim, não resta dúvida de que todo este movimento tem um parentesco direto e está inspirado nos ideais cooperativistas dos velhos pioneiros do século XIX...

Há indícios da criação em número cada vez maior de novas cooperativas e formas análogas de produção associada em muitos países. *O que distingue este ‘novo cooperativismo’ é a volta aos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência na autogestão e o repúdio ao assalariamento* [grifo do autor]. Essa mudança está em sintonia com outras transformações contextuais que atingiram de forma profunda os movimentos políticos de esquerda. (SINGER: 2002, p. 111).

À medida que os empreendimentos se deparam com dificuldades econômicas crescentes em meio a mercados fortemente concentrados, buscam alternativas de

³ A Organização das Cooperativas Brasileiras informa que em 2008 estavam filiadas a ela 7.682 cooperativas, reunindo um total de 7,9 milhões de associados (<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp> - acesso em 6/8/2009). Entretanto, um levantamento feito por universidades e outros órgãos de pesquisa, e encomendado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária no Brasil (órgão do Ministério do Trabalho e Emprego), entre 2006 e 2007, identificou 21.900 empreendimentos de economia solidária, reunindo 1,8 milhão de associados. Deste total, menos de 10% (2.115) eram cooperativas; portanto, a maioria das cooperativas não foi considerada como um empreendimento econômico solidário pelo levantamento do governo brasileiro, cujos critérios tomavam em consideração, *vis-à-vis*, as características aqui indicadas (ver: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp> - acesso em 6/8/2009).

sobrevivência econômica. Muitas vezes, de forma coerente aos seus princípios formativos, eles buscam a inter-cooperação.

Considerando-se o seu aspecto econômico, trata-se de uma estratégia para conectar empreendimentos solidários de produção, comercialização, financiamento, consumidores e outras organizações populares (associações, sindicatos, ONGs etc.) em um movimento de realimentação e crescimento conjunto, auto-sustentável, antagônico ao capitalismo. (...)

As propriedades básicas dessas redes são autopoiese, intensividade, extensividade, diversidade, integralidade, realimentação, fluxo de valor, fluxo de informação, fluxo de matérias e agregação. A gestão de uma rede solidária deve ser necessariamente democrática, pois a participação dos membros é inteiramente livre, respeitando-se os contratos firmados entre seus membros. Entre suas características estão: descentralização, gestão participativa, coordenação e regionalização, que visam assegurar a autodeterminação e autogestão de cada organização e da rede como um todo. (MANCE: 2000, pp. 220-221).

As formas que tomam as redes variam em função de um conjunto de fatores: a história própria dos empreendimentos que a formam, seus objetivos específicos, sua estrutura organizacional específica.

Podemos identificar, em princípio, quatro diferentes “tipos” de redes de economia solidária (RES), que vêm se formando no Brasil (mas não só) no último período:

- a) RES formadas por empreendimentos econômicos solidários (EES) distintos, mas que estabelecem um seqüenciamento “vertical”, dentro de uma mesma cadeia produtiva. Este é o caso de algumas redes constituídas no Brasil, como a Justa Trama⁴ ou a Renaci⁵.
- b) RES formadas por EES semelhantes, que realizam o mesmo tipo de atividade ou produzem os mesmos produtos, e cujo objetivo é reforçarem-se mutuamente, como uma espécie de “empreendimento coletivo formado por empreendimentos coletivos”.

⁴ Justa Trama é uma rede que estrutura a produção de roupas de algodão orgânico, articulando associações e cooperativas de agricultores familiares que produzem algodão; de coletores de grão e sementes amazônicas que produzem bio-jóias (assessórios de roupa); de fiação e tecelagem industrial; e de confecção. É interessante notar que os EES que a formam estão distantes milhares de quilômetros uns dos outros e sua articulação se deu basicamente a partir de encontros do Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Ver: <http://www.justatrama.com.br>.

⁵ Renaci quer dizer Rede Nacional de Cooperativas Industriais, que reúne empresas recuperadas da área de metalurgia e que têm apresentado propostas consorciadas para concorrências e licitações, articulando trabalhos complementares entre si, inclusive na área de construção naval. As empresas são especializadas em produtos diferenciados e estão localizadas em estados diferentes do Brasil: Uniforja (anéis, flanges e conexões de aço forjado, São Paulo – <http://www.uniforja.com.br>), CTMC (caldeiraria pesada, Rio Grande do Sul – <http://www.ctmc.ind.br>), Geralcoop (fogões e aquecedores industriais e domésticos, Rio Grande do Sul – <http://www.geralcoop.com.br>), Coopermetal (peças e componentes industriais, de Santa Catarina – <http://www.coopermetal.com.br>) e Coomefer (equipamentos ferroviários, de Minas Gerais – <http://www.coomofer.com.br>).

É o caso do Sistema Cresol ou do Sistema Crehnor⁶, que reúnem (cada um deles) diferentes cooperativas de crédito sob uma central cooperativa; ou ainda das redes de clubes de trocas solidária que emergiram com força na Argentina, no começo desta década⁷.

- c) RES formadas por EES distintos, que convergem para uma estrutura que se articula e que procura desenvolver uma ação específica, que é comum a todos, mas que não é a especialidade de nenhum. São exemplos as redes de comercialização que instituem lojas da economia solidária, ou fundos mútuos de financiamento constituídos por empreendimentos diversos. São exemplos o Projeto Esperança e a Associação Bem da Terra⁸.
- d) RES formadas a partir de uma *holding* associativa: um empreendimento base que, a partir da sua ação e de projetos por ele desenvolvidos, dá origem a outros empreendimentos. É o caso, por exemplo, dos EES desenvolvidos a partir dos bancos comunitários, como o Banco Palmas⁹, ou de um empreendimento pioneiro, produzido como resultado de uma articulação político-comunitária, como a APAEB (no estado da Bahia) ou a UNAIC¹⁰ (no estado do Rio Grande do Sul) – todos eles no Brasil.

⁶ Cresol e Crehnor são instituições muito parecidas. Elas reúnem cooperativas de crédito solidário de agricultores familiares, especialmente no sul do Brasil. As cooperativas locais associam-se, formando as centrais. A Cresol é vinculada ao movimento dos trabalhadores da agricultura familiar (FETRAFs) e a Crehnor atende aos assentados da reforma agrária, ligados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST). Ver: <http://www.cresol.com.br> e <http://www.crehnor.com.br>.

⁷ Os clubes de trocas começaram na Argentina em Bernal (na província de Buenos Aires), em 1995, partindo de um modelo canadense. O modelo se disseminou rapidamente e logo os clubes passaram à constituição de redes de clubes (como a *Red Global de Trueque* ou a *Red de Trueque Solidário*), ampliando exponencialmente o número de participantes, chegando a quase 6 milhões de pessoas no período imediatamente posterior à grave crise de 2001. Para uma abordagem detalhada e interessante do tema, ver: HINTZE, 2003.

⁸ O Projeto Esperança existe há cerca de 20 anos na cidade de Santa Maria (Estado do Rio Grande do Sul, Brasil) e é formado por mais de cinquenta grupos, associações e cooperativas, que representam algumas centenas de produtores e que se associam especificamente para comercializar seus produtos. São agricultores familiares, artesãos, confeccionistas, agroindústrias familiares etc. (Ver: <http://www.esperancacooesperanca.org.br>). A Associação Bem da Terra, ainda em estágio de formação, é uma associação que reúne grupos, associações e cooperativas, e que pretende ainda associar trabalhadores especializados no processo de comercialização. São produtores de hortifrutigranjeiros, sucos e geléias, sementes diversas, grãos, pescado, confecção, artesanato e diversos outros produtos. Ela se localiza em Pelotas, no mesmo estado brasileiro, e é assessorada por uma equipe da incubadora de cooperativas que é vinculada ao Núcleo de Economia Solidária e Incubação de Cooperativas da Universidade Católica de Pelotas, que tenho a honra de coordenar.

⁹ Bancos comunitários são instituições que combinam moeda social (um circulante restrito a uma determinada localidade) e micro-crédito a partir de um projeto de desenvolvimento local de caráter micro (um bairro, uma aldeia, um assentamento rural de reforma agrária, uma aldeia indígena...). No Brasil, o modelo pioneiro é o Banco Palmas, iniciado a mais de dez anos no Conjunto Palmeira, um bairro pobre de Fortaleza (estado do Ceará, Brasil). Ver: <http://www.bancopalmas.org.br>.

¹⁰ APAEB é a Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira, fundada em 1980 em Valente, no estado da Bahia. Ela desenvolve um conjunto extenso de atividades econômicas, sociais e educativas, incluindo uma fábrica de tapetes onde trabalham 700 pessoas. Ela nasceu da organização política dos pequenos agricultores da região, que demandavam crédito e seguro agrícola de pequena escala e políticas

É claro que todo este processo organizativo também não é uma “originalidade” brasileira ou sul-americana, embora nossas experiências certamente contribuam para a constituição de todos esses “modelos”. Experiências mais distantes, mais ou menos conhecidas, tanto faz, precedem e inspiram – em muitos casos – todo esse processo: o *Grameen Bank*, em Bangladesh¹¹; a *Corporación Cooperativa Mondragón*, no País Basco/Espanha¹²; as redes de cooperação da Emiglia-Romagna/Itália¹³; os *LETs (Local Exchange Trade Systems)* no Canadá, Austrália e Nova Zelândia¹⁴; as “redes de trueque” que se constituíram na Argentina no bojo da crise econômica de 2001/2002¹⁵; e muitas outras.

Cooperativas multiativas e redes de economia solidária: estruturas micro-políticas e eficácia econômica.

As cooperativas multiativas e as redes de economia solidária se aproximam como objeto de estudo comparado à medida que possuem importantes pontos convergentes: são organizações complexas, que visam objetivos econômicos e sociais comuns a serem perseguidos através da cooperação, e que – a princípio – são formadas por indivíduos em condições de igualdade de poder na tomada de decisões.

Elas se afastam à medida que as cooperativas multiativas constituem uma organização unitária, formada por indivíduos, ao passo que as redes são “coletivos de coletivos”, isto é, estruturas que necessariamente precisam contar com formas de participação representativa, e onde raríssimas vezes a democracia direta é possível.

Além disso, as redes podem contar com estruturas de operação (pessoal de gestão, prestadores de serviços, assessorias, publicidades etc.) unificadas – assim como as multiativas – ou não, com cada coletivo possuindo uma estrutura única e inter-associando-se apenas para fins específicos.

específicas para a agricultura familiar. A UNAIC é a União das Associações Comunitárias do Interior de Canguçu, um município com cerca de 3 mil agricultores familiares, a maioria deles descendentes de imigrantes alemães e muito pobres, no estado do Rio Grande do Sul. A UNAIC desenvolve projetos específicos na área de sementes nativas, comercializa diversos produtos e possui uma agroindústria de farinhas e rações, entre outros empreendimentos. Ambas nasceram da mobilização política dos pequenos produtores rurais por melhores preços, por serviços públicos e por crédito rural. E a partir daí passaram a empreender diversos projetos econômicos de caráter solidário, que se reforçam mutuamente. APAEB e UNAIC não têm qualquer relação direta e se encontram a cerca de 2500 km uma da outra. Ver: <http://www.apaeb.com.br> e <http://www.unaic.com.br>.

¹¹ Ver: YUNUS; JOLIS: 2001.

¹² Ver: WHITE & WHITE: 1986

¹³ Ver: BIRCHALL: 1997

¹⁴ Ver: SINGER: 1997

¹⁵ Ver: HINTZE et al: 2003.

Como empreendimentos econômicos, tanto uma quanto a outra forma estão obrigadas, como já foi indicado, a sobreviver economicamente em meio a mercados oligopolísticos. E isto significa, de modo geral, competir economicamente em condições aparentemente mais frágeis que aquelas das empresas convencionais. Entretanto, contrariando os manuais de administração correntes, os empreendimentos cooperativos/solidários conseguem sobreviver sim, ainda que com grandes dificuldades, sob essas condições. Daurés e Dumas (1977) já haviam escrito sobre este tema e muitos autores, antes e depois deles, já sublinharam a vantagem comparativa fundamental das empresas associativas, que provém da enorme capacidade de aumentos de produtividade quando os trabalhadores são também os proprietários do empreendimento. Porém, a maioria dos autores que escrevem sobre o tema da produtividade do trabalho também sublinha que esta capacidade está relacionada ao *grau de implicação* (LEBORGNE; LIPIETZ: 1992) dos trabalhadores: em outras palavras, do grau de sentimento de pertencimento e de apropriação que o coletivo (e os indivíduos) desenvolve em relação à organização econômica a que pertencem. Da mesma forma, Robert Dahl (1970) chama a atenção para o fato de que a implementação de decisões em uma organização qualquer depende especialmente do tamanho do “círculo de decisões”, isto é: quanto maior o círculo de tomada de decisões, maior o custo de decisão, mas menor o seu custo de implementação; e vice-versa.

De qualquer forma, os problemas-chave com os quais se confrontam multiativas e redes têm a ver com a micro-política que se constitui em seu interior: como organizações complexas elas estão atravessadas por uma multiplicidade importante de interesses, desejos e conflitos, que ora representam grupos específicos, mas não-organizados, às vezes grupos específicos organizados (grupos de interesse) e às vezes, apenas, projetos meramente individuais (pessoais). O grau de conflito que se produz aí engendra processos de poder em que projetos específicos buscam obter condições privilegiadas de realização, em meio a organizações nas quais as formas de governança baseadas em assimetrias de autoridade constituem um *quase-tabu*, pois o discurso cooperativo se confronta, na arena discursiva, com o discurso competitivo das formas convencionais e heterônomas de gestão (empresas convencionais/capitalistas).

Porém, o fato de que as cooperativas ou as redes solidárias rechacem a idéia de uma autoridade fundada no poder econômico do capitalista ou de qualquer forma de poder instituído *a priori*, não quer dizer que não exista ou que não se exerça poder, mas que a empresa social/solidária busca estabelecer formas pactuadas de exercício e de controle de

poder, permeadas pela possibilidade (ao menos) do exercício democrático da tomada de decisões. Mesmo assim, em que pese a clara consciência deste contexto, tanto para dirigentes quanto para associados, o fato é que estruturas não-manifestas ou mesmo ilegítimas de exercício de poder ocupam parte significativa dos processos decisórios nas cooperativas e nas redes. E ainda que a busca incessante de redução das assimetrias produza acordos que democratizam as relações internas, as organizações continuam sendo... estruturas de poder.

A ação concertada é também uma ação produtiva do poder. (...) O poder impõe uma disciplina, obrigando os indivíduos que compõem as redes de economia solidária à ação homogênea pela vigilância hierárquica, pela aplicação de sanções e por meio de exames individualizados que normalizam a ação coletiva, direcionando-a aos fins propostos pela instituição. Soma-se a esta conclusão o caráter disciplinar de poder, uma vez que esta definição permite a sua percepção como produtor da realidade social e permite sua visibilidade externa, isto é, as coações, punições e conflitos como efeitos da ação do poder.

(...) As redes de economia solidária distribuem fluxos de poder em instâncias onde os atores disputam suas estratégias e mesmo que as ações sejam orientadas pela igualdade e ausência de hierarquias, pela participação e autogestão, não estão isentas de relações de poder. (PAULI, 2005: p. 154).

Desta maneira, a formação e a existência de procedimentos ou ações que escapem ao controle ou à compreensão da massa de associados podem significar uma perda crescente da capacidade de enfrentamento econômico do empreendimento frente ao mercado. Em outras palavras, ainda que óbvias: quanto maior a democracia, a participação e a transparência na gestão, maior a eficácia econômica do empreendimento cooperativo ou solidário.

O grande problema aí colocado diz respeito à possibilidade de que estes princípios de gestão sejam efetivos em organizações cada vez maiores e mais complexas, como costumam ser as cooperativas multiativas e as redes de economia solidária, em que os espaços de representação normalmente constituem espaços efetivos de tomada de decisão, mas onde a massa dos associados não está presente.

O rodízio de funções, em que os associados se alternam nos espaços de representação e decisões, costuma ser encarado como uma saída para isto, mas as coisas não são tão simples. Quase sempre, a experiência acumulada – aliada, muitas vezes, a grandes dispêndios de tempo e dinheiro com formação e estudos – por dirigentes e quadros técnicos, acaba produzindo assimetrias profundas em termos de capacidade de gestão e de produtividade do trabalho dos gestores em relação aos associados comuns. Substituir os gestores experientes por associados sem estas qualidades, por um simples dispositivo regulamentar, pode colocar em risco o próprio empreendimento. Não substituí-los, por outro lado, pode significar a formação de uma burocracia de tipo weberiano, que tende a tomar decisões que busquem

preservar ao mesmo tempo ao empreendimento e às suas posições pessoais no interior da organização.

Considerações finais: democracia, simetria e eficácia econômica

Chega-se então ao clássico *trade-off* dos empreendimentos cooperativos, em que aparentemente a democracia não combina com a eficácia. Mas esta relação é apenas aparente: o que não combina com a eficácia não é a democracia (uma vez que, a princípio, quanto mais democrático, mais eficaz o empreendimento). O que não combina, de fato, é a assimetria de capacidade de gestão entre dirigentes e técnicos, de um lado, e associados, de outro, o que leva à monopolização das decisões por uns, e ao descompromisso com o empreendimento, por outros.

No caso das redes de empreendimentos solidários, com as quais estou mais familiarizado, esta questão traz matizes interessantes ao debate.

O fato de que cada rede é formado por um número significativo de empreendimentos, faz com que um grande número de pessoas esteja apta a gerir a rede em função da experiência de gestão acumulada no seu empreendimento de origem. Quando este empreendimento assume grandes proporções, entretanto, seus associados já se encontram longe da gestão de sua própria cooperativa ou associação, reproduzindo o problema clássico.

Mas quando isto não acontece, a rede por ser gerida por muitos dirigentes de empreendimentos a ela associados, embora não – na maioria das vezes – pelos sócios da maioria dos empreendimentos. Da mesma forma, de modo geral, cooperativas de pequenos produtores autônomos têm um número maior de “candidatos a dirigentes” em comparação a cooperativas de trabalho, pelo simples fato de que um produtor autônomo é, de alguma forma, o gestor de seu próprio negócio (autônomo).

Em todos esses casos, dois elementos aparecem como chave para o *trade-off* e que só têm sentido quando estão intimamente articulados: formação e experiência.

Qualquer associado que não tenha passado por processos cumulativos de formação (cursos, oficinas, intercâmbios etc.) e que venha a tornar-se dirigente, cometerá muitos erros que poderão colocar em risco o empreendimento. Mas por outro lado não há nenhum sentido em ter um programa de formação num empreendimento em que não há espaços de experimentação de novos dirigentes ou quadros técnicos...

Por um lado, processos formativos horizontais (isto é: destinados ao conjunto dos associados) podem contribuir fortemente para uma compreensão maior – por parte da massa dos associados – dos problemas, dilemas e métodos utilizados pelos dirigentes, garantindo um diálogo efetivo entre os vários níveis de responsabilidade no interior da cooperativa ou da rede.

Mas, por outro lado, é necessário multiplicar os espaços de experimentação, garantindo um escalonamento dos níveis de gestão (o que exige também articulação e coordenação entre eles), com a formação de núcleos, de centros, de grupos territoriais etc. E ao mesmo tempo, é preciso garantir que os vários participantes de cada nível de gestão possam experimentar, de maneira rotativa, a responsabilidade de coordená-lo, habilitando-se assim a participar de níveis de gestão superiores, se for escolhido para isto.

Sem dúvida nenhuma, isto exige um grande esforço por parte das organizações, e – sobretudo – uma clareza de princípios e uma vontade de solidariedade muito forte por parte de todos. É necessário que uma parte significativa (para não dizer a maioria) dos associados esteja disposta a compartilhar responsabilidades e preparar-se para isto; e é necessário que aqueles que assumem temporariamente a condição de dirigentes estejam cômicos e dispostos a alternar-se com outros associados nesta posição. Tudo isto, por fim, é um processo pedagógico, difícil e longo; que exige, principalmente, outra condição moral, muito mais solidária e, portanto, muito acima da cultura individualista dominante atualmente; mas ao mesmo tempo um (o processo pedagógico) é caminho para alcançar o outro (a condição moral).

Vale lembrar, então, as palavras do Padre José Maria Arrizmendiarieta, o grande impulsionador da experiência de Mondragón: *“si hay cooperación, podemos ser solidários; y si tenemos solidaridad podemos progresar sin amos”*.

Referências bibliográficas

ÁLVAREZ RODRIGUEZ, Juan Fernando. Una introducción a la economía de las cooperativas multiactivas In ÁLVAREZ RODRIGUEZ, J. F. et al. *Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva*. Bogotá: CootraDian - mídia eletrônica, 2008.

BIRCHALL, Johnston. *The international co-operative movement*. Manchester: Manchester University Press, 1997.

CRUZ, Antônio. *A diferença da igualdade – a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul*. Tese de doutorado em economia aplicada, Instituto de Economia. Campinas: Unicamp, 2006.

_____. *Redes de economia solidária – papéis e limites de atores envolvidos: trabalhadores, universidade e Estado*. Comunicação ao “Seminario Internacional La Co-construcción de Conocimientos y Prácticas sobre la Economía Social y Solidaria en América Latina y Caribe”. Buenos Aires: arquivo eletrônico, 2009.

DAHL, Robert (1970). Uma crítica ao modelo de elite dirigente. In: AMORIM, Maria Stella de; PARSONS, Talcott. *Sociologia política II*. Rio de Janeiro: Zahar.

DAURES, Nicolas; DUMAS, André (1977). *Théorie économique de l'autogestion dans l'entreprise*. Paris: Du Faubourg.

HINTZE, Susana et al. *Trueque y economía solidaria*. Buenos Aires: Prometeo, 2003.

LEBORGNE, Danielle; LIPIETZ, Alain. Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo. In *Revista Trabajo*, nº 8. México: UAM, 1992.

MANCE, Euclides. Redes de colaboração solidária. In: CATTANI, Antonio et al. *Outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.

OTERO, Martins Rillo; JARDIM, Fabiana Alves. Reflexões sobre a construção do conceito de tecnologia social. In: *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2004.

SINGER, Paul. Economia Solidária: geração de renda e alternativa ao liberalismo. In: *Revista Proposta*. Ano 26, nº 72. SP: FASE, 1997

_____. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

WHITE, William; WHITE, Kathleen. *Making Mondragon – the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. New York: Ithaca/ILR Press, 1991.