



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"  
Campus de Marília



**CULTURA  
ACADÊMICA**  
*Editora*

# Perspectivas das empresas autogeridas

Antônio Manchado Lozano

**Como citar:** LOZANO, A. M. Perspectivas das empresas autogeridas. *In:* VIEITEZ, C. G. (org.). **A Empresa sem patrão**. Marília: Unesp Marília Publicações, 1997. p. 127-138. DOI: <https://doi.org/10.36311/1997.978-85-60810-31-4.p127-138>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

# Perspectivas das empresas autogeridas

*Antônio Manchado LOZANO*<sup>1</sup>

## Capítulo 1 - Agradecimentos e introdução

Em meu país, Espanha, há um refrão que diz “Bem nascido é ser agradecido”, daí que, como representante da Economia Social espanhola, e em nome de toda ela, desejo agradecer à Faculdade de Marília e a seu diretor, o Sr. Cândido Giraldez Vieitez, o convite que amavelmente nos dirigiu para participar destas Jornadas que, pelas intervenções que ouvi, são de elevado grau de seriedade e rigor. Espero que o que vou expor a seguir esteja à altura das circunstâncias e que, em todo caso, responda às suas inquietudes e expectativas.

Como passo prévio ao que pode considerar-se minha intervenção em si mesma, parece-me que será interessante apresentar-me a vocês expondo-lhes brevemente meu curriculum. Sou Engenheiro Superior de Telecomunicações, pela Universidade Politécnica de Barcelona e, desde 1983, dedico-me ao ensino de alunos entre os 14 e 18 anos, numa cooperativa de educadores, em que somos 40 sócios. Ao mesmo tempo tenho sido Diretor dessa cooperativa, Presidente da União de Cooperativas de Ensino da Espanha e Presidente da Confederação Espanhola de Empresas de Economia Social (CEPES). Mas, acima de tudo, sou cooperativista.

## Capítulo 2 - Conceito de economia social. Cifras

Gostaria, para começar, de colocar-lhes uma questão semântica, que seria conveniente esclarecer para que vocês possam entender as idéias que desejo expor-lhes. Como não posso falar em seu idioma (o que lamento muito, porque me parece encantador), e vou fazê-lo em espanhol, se não consigo explicar-lhes corretamente alguns termos que usamos na Espanha, relacionados com o tema que aqui me traz, não serei capaz de comunicar-me adequadamente com vocês, e isso me criará grande desgosto. Assim, pois, vou tentar começar por dizer-lhes que a expressão *empresas autogeridas*, que vocês empregam, pode traduzir-se em espanhol por *empresas*

---

<sup>1</sup> Presidente da Confederação Empresarial Espanhola de Economia Social.

autogestionadas, e que esta terminologia não a usamos em Espanha, faz já alguns anos. Aqui caberia uma reflexão sobre o porque eliminamos o termo autogestão em nosso discurso, mas seria demasiado ampla e temos pouco tempo; em todo caso, em minha opinião tem sido, entre outras razões, porque encerra alguns matizes políticos que, em toda a Europa, têm sido identificados com uma ideologia situada entre o socialismo utópico e o comunismo, o que, em determinado momento, pareceu ruim para competir nos mercados das economias livres. Pessoalmente, continua-me parecendo um termo e um conceito bonito, que reflete a realidade de um tipo de empresas, embora reconheça que é prático (assim tem sido na Europa) abandoná-lo. Em seu lugar, nós falamos de cooperativas ou sociedades anônimas laborais, de mutualidades e de associações/fundações, empresas que agrupamos sob o nome de Economia Social, cujo âmbito engloba as empresas que têm algumas características comuns, tais como:

1) Sua estrutura societária, quer dizer, a constituição de capital obedece a regras que asseguram que a tomada de decisões e a distribuição de excedentes estão ligadas ao trabalho exercido ou ao consumo de bens e serviços e não ao aporte de capital.

2) Seus objetivos empresariais estão descompromissados do lucro pessoal de seus sócios e são direcionados a proporcionar trabalho ou bens ou serviços aos mesmos.

3) Estão ligadas, pelo menos em sua origem, a iniciativas de tipo local, destinadas a satisfazer necessidades concretas de cidadãos que habitam na mesma cidadezinha ou no mesmo bairro de grandes cidades.

Permitam-me que classifique e enumere os tipos existentes na Espanha:

- Cooperativas: agrícolas, de consumidores, de trabalho associado, de ensino, de transportadores, de habitações, de saúde, de pesca, de crédito, de seguros.

- Sociedades Anônimas Laborais (SALES).

- Sociedades Agrárias de Transformação.

- Empresas mercantis não financeiras controladas por agentes da Economia Social (embora sua forma societária não coincida com as características expressadas antes, a de seus proprietários coincidem).

- Caixas Econômicas (atualmente em debate).

- Fundos Mútuos de Seguros.

- Mutualidades de Previdência Social.

- Mutualidades de serviços profissionais.

- Associações privadas sem fins lucrativos.

- Fundações.

De todas elas, exceto as Associações e as Caixas Econômicas (pendentes do debate mencionado), temos representação na CEPES.

Para não cansá-los com excessivos dados numéricos, cujo destaque seria muito enfadonho, direi a vocês que as cifras agrupadas na Economia Social em -

Espanha podem resumir-se dizendo que atingem 3% do Produto Interno Bruto e 6% do Emprego.

Quanto à situação no restante da União Européia, posso dizer-lhes que é muito similar à espanhola, ainda que, dependendo dos países, haja preponderância de umas figuras sobre outras.

### Capítulo 3: O perfil das cooperativas e Sales (Sociedades Anônimas Laborais)

A Espanha é, juntamente com Itália e Portugal, um dos três países europeus nos quais a cooperação está constitucionalizada. Na Constituição Espanhola de 1978 (quando saímos da ditadura franquista), em seu artigo 129.2, se diz textualmente que: “Os poderes públicos fomentarão, mediante uma legislação adequada, as sociedades cooperativas”. Logicamente isto implica em privilégio para com esta forma de iniciativa econômica, como expressão do princípio de igualdade social, pelo que a forma jurídica da cooperativa deve ser contemplada como diferente do resto de fórmulas mercantis, tanto do ponto de vista da composição sociológica da população cooperativa, como do respeito a alguns princípios.

Neste sentido, em Espanha se promulga a Lei Geral de Cooperativas no ano de 1987, que regula todos os tipos antes citados, com exceção das de crédito, que têm sua própria lei, promulgada no ano de 1989. Além disso, pela própria estrutura do Estado espanhol, que reconhece a existência em seu seio de administrações autônomas regionais (ou pequenos estados, com competências limitadas) que têm capacidade para legislar, existem leis de cooperativas em Andaluzia, Catalunha, Euskádi (País Basco), Navarra e Valência. Esta situação gera um certo conflito no seio do cooperativismo espanhol, de dimensões internas e externas. Internamente, é um fato a destacar de maneira negativa o chamado *efeito fronteira*, caracterizado pelo fato de que as empresas cooperativas são tratadas de modo diferente conforme a Comunidade Autônoma em que estejam, sendo às vezes a distância entre elas de uns poucos quilômetros. Quanto às repercussões externas, permitam-me que lhes conte um pequeno episódio que ilustra este aspecto do problema: ocorreu em um encontro hispano-francês, quando se colocaram as possibilidades de colaboração transfronteiriça entre as cooperativas francesas e as espanholas e no transcurso do debate os colegas colocaram que, para eles, a principal dificuldade residia em que não era a mesma coisa tratar de colaborar ou de chegar a acordos com cooperativas catalãs como com cooperativas aragonesas ou bascas ou navarras (para citar aquelas Comunidades Autônomas fronteiriças com França) devido à legislação diferente.

Em todo caso, as conclusões do movimento cooperativo espanhol são claras:

- A Lei Geral deve ser reformada.

- Deve fazer-se no sentido de permitir a remuneração do capital dos sócios de capital (já reconhecidos como possibilidade), de forma mais vantajosa do que agora (o que favoreceria seu interesse por investir em cooperativas).

Deve contemplar todas as possíveis vias de financiamento de nossas empresas, até agora constrangidas ao financiamento a partir do grupo de trabalhadores ou usuários, em geral com pouca ou nenhuma capacidade de investimento.

- Há que se regular a possibilidade do voto plural.

- Em outros aspectos, a Lei Basca (após sua reforma) é a melhor do Estado espanhol.

Quanto às SALES, já existe no Parlamento espanhol um Projeto de Lei que acolhe a modificação mais solicitada, como é a criação da figura da Sociedade Limitada Laboral (SLL), quer dizer, sem a limitação negativa que supõe para a constituição dessas empresas a necessidade de ter um capital social de 10 milhões de pesetas, assim como outros aspectos como a redução do número mínimo de sócios (agora 5 e na nova Lei 3), assim como certas vantagens fiscais frente às sociedades mercantis. Com tudo isso, a SAL ou a SLL será mais competitiva do ponto de vista do mercado, posto que não possui os coletes apertados que a legislação impõe às cooperativas, e dispõe de melhores condições para atrair o financiamento externo.

#### Capítulo 4 - Características de nossas empresas

Além do perfil, para analisar de modo correto a viabilidade no futuro de nossas empresas, é necessário ir fundo em suas características internas, quer dizer, em seus modos de funcionamento.

É sabido que hoje, pelo menos na Europa, estão em debate as regras do jogo do mercado de trabalho, quer dizer, sua maior ou menor flexibilidade e as implicações desta na criação de emprego. Encontram-se frente a frente duas posturas: a sindical, que propõe que desregular o mercado de trabalho atenta contra os direitos legítimos dos trabalhadores ocupados e não melhora o emprego; e a empresarial, cuja tese é que a desregulamentação permitiria aos empresários criar emprego com maior e melhor confiança, dado que as regras seriam mais de mercado. No fundo de tudo isso subjaz o histórico conflito entre as duas partes principais do que chamamos EMPRESA: o fator TRABALHO e o fator CAPITAL (o outro fator em litígio é o dos CLIENTES). O que, em qualquer caso e em minha opinião, é irrefutável, é que, naqueles entes empresariais em que o diálogo entre os três fatores é mais fluido, se dão as melhores e mais altas quotas de competitividade.

Muitas vezes me perguntaram, em Espanha, qual é a resposta que dá a Economia Social ao problema de encolhimento do mercado de trabalho. Creio que este tema, pelo que me comentaram os professores da UNESP e pelo que tenho lido estes dias nos jornais brasileiros, que este assunto está agora, especialmente hoje, em grande debate político e social no país. Minha resposta é sempre cautelosa (para não ser tachado de pró-algo, ou pior, de anti-outro) mas firme: a nós não nos afeta esse debate, mas podemos e devemos entrar para esclarecer aos debatedores e para

contar-lhes nossa experiência, que não é outra senão a incorporação em nossa essência da maior desregulamentação possível complementada com o mais amplo diálogo que possa existir. E me explico: em uma empresa das nossas, não há rigidez com respeito à limitação de horário (nem em seus mínimos nem em seus máximos), nem à de salários, nem à de mobilidade funcional, nem, inclusive onde procede, à mobilidade geográfica; porque os fatores trabalho e capital residem nas mesmas pessoas e sempre é difícil a uma pessoa discutir consigo mesma, e em todo caso sempre se põe de acordo. Se me permitem a comparação, em um país em que o futebol é algo mais que futebol, ninguém chuta contra seu próprio goleiro, ou como dizem os franceses: “temos todas as maçãs no mesmo pomar”, pelo que é difícil que alguém corte a macieira. Mas, se me perguntam sobre as facilidades para a dispensa de trabalhadores, sobre seu barateamento, automaticamente me oponho e explico que em nossas empresas a última coisa que fazemos para sobreviver no mercado é destruir empregos. Um episódio para ilustrar este assunto: quando constituímos a CEPES, tivemos um almoço com jornalistas para nos apresentarmos e, durante seu transcurso, um jornalista me perguntou por que não tínhamos entrado coletivamente na CEOE (a entidade patronal das grandes empresas capitalistas da Espanha, cujas posições são muito liberais e muito ligadas aos interesses políticos dos partidos da direita espanhola), cujo presidente acabava de declarar, essa mesma manhã, que só podia superar-se a crise das empresas por via da regulamentação das categorias de trabalho; logicamente minha resposta foi rápida: “nós, nossas empresas não estão de acordo com essa política empresarial e, ainda que fosse só por esse comentário, nenhuma empresa das 30 mil que representamos pode estar nessa organização”.

Em resumo, na cooperativa um associado sacrifica horários, salários, postos concretos de trabalho, etc quando as perspectivas econômicas o aconselham e, sempre, porque conhece tais perspectivas e as assume. É por isso que a nossos amigos sindicalistas dizemos que é importante mudar as condições de entrada e de permanência nas empresas (não as de saída), compensando as concessões com participação e informação democrática efetiva.

Se focalizamos nossa atenção nos outros tipos de empresa de Economia Social, como as Mutualidades, as cooperativas de consumo (tanto as tradicionais quanto as de habitação, as agrícolas, as de ensino etc) ou as Associações e Fundações, deparamo-nos com que as relações de vinculação entre o cliente o trabalhador e o capital são do mesmo teor, quer dizer, baseadas na cooperação (palavra que aprecio mais do que cooperativa, pois é mais ampla) e na satisfação de interesses distintos mas dependentes. Assim, não se concebe uma mutualidade na qual as quotizações dos mutuários não se capitalizem, para melhorar sua rentabilidade, nas formas mais seguras possíveis, renunciando à alta rentabilidade para assegurar a alta estabilidade. Ou não pode ser chamada cooperativa de consumo aquela em que os benefícios não se utilizem para melhorar as condições de trabalho dos sócios trabalhadores, os preços que pagam os sócios consumidores e/ou as pesquisas em

matéria de qualidade dos alimentos e do respeito ao meio ambiente (por exemplo, no tema dos enlatados, em que a diretiva europeia que se publicou e a lei espanhola que se está debatendo agora no Parlamento foram inspiradas pelo movimento consumista, quer dizer, dos sócios das cooperativas de consumo europeias e espanholas). Como não se pode pensar, na Economia Social, cooperativas de habitação que não barateiem o preço das moradias ou de ensino que não melhorem as instalações e os materiais pedagógicos de seus colégios, utilizando em ambos os casos os benefícios. E tudo isso sem romantismos, quer dizer, pagando aos sócios de trabalho os salários médios do mercado, como mínimo. Conheço bem o tema do ensino e posso dizer-lhes que, em 90% das cooperativas espanholas, os sócios cobram algo mais que nossos colegas do ensino público, muito mais que os das outras escolas privadas e que nossas instalações são tão boas quanto as melhores (excetuando algumas escolas dependentes das grandes ordens religiosas católicas que, desde o século XVII, têm feito da educação seu negócio econômico e espiritual).

Como resumo, depois dos desvios que cometi, creio que é certo que, e volto agora ao início deste capítulo, naquelas empresas em que haja acordos estáveis entre os fatores antes mencionados (trabalho, capital e demanda), a aquisição de competitividade é maior e, com isso, a sobrevivência (ou suas possibilidades) no mercado.

## Capítulo 5 - Viabilidade da Economia Social

Com os valores antes argumentados da Economia Social (quer dizer, de suas empresas), o comportamento das mesmas deve ser melhor que o dos outros tipos de empresas na dura competição pelo mercado.

Apenas um senão: seu tamanho. Em Espanha, 98% das empresas da Economia Social são micro-empresas (menos de 10 trabalhadores) ou pequenas empresas (menos de 50) e isso é nossa desvantagem principal para enfrentar os desafios de participar no mercado europeu que, com a consolidação da União Europeia, se abriu para as empresas espanholas. E digo que isso é um defeito, com a certeza de que é compartilhado por todas as empresas espanholas, cujos percentuais de micro-empresas são o mesmo que se dá em nosso setor. Contudo, faz-se necessário enfrentar estratégias de sobrevivência que ainda não estão na mentalidade do empresariado espanhol (nem no da Economia Social, nem no das empresas mercantis), o que dificulta suas perspectivas. Os agrupamentos, os consórcios e as outras formas de cooperação interempresarial não são, ainda, demasiado comuns no mundo empresarial espanhol, embora todos os estudiosos os coloquem como imprescindíveis. Mas, em todo caso, os valores que iluminam nossas empresas são mais adequados, sob meu ponto de vista, que os das demais para assegurar sua viabilidade.

De qualquer maneira, creio interessante resumir as oportunidades e os traços

de nossas empresas, para tirar as conclusões mais objetivas possíveis, a partir da subjetividade de quem fala.

## Capítulo 6 - Economia Social e criação de emprego

Frente à mundialização do sistema econômico, à crise industrial e à revolução das telecomunicações, fatores adversos a nossas empresas, aparecem a terceirização, a reorientação da intervenção pública e o desenvolvimento da produção flexível como fatores de oportunidade para nosso setor.

Com efeito, todas as fontes consultadas coincidem em assinalar que as empresas da Economia Social têm uma dinâmica frente ao emprego, em sentido positivo, maior que o resto de empresas, quando se trata de conjunturas econômicas desfavoráveis (nós crescemos, os outros decrescem), enquanto que também todos os dados confirmam que, quando as condições econômicas são de bonança não há excessivas diferenças entre nossas empresas e as mercantis (todos crescemos). Creio que a primeira das situações se dá como uma resposta defensiva à destruição do emprego, por parte dos trabalhadores, enquanto que a segunda é uma resposta às novas oportunidades e exigências organizativas do mundo do trabalho ante a terceirização do sistema produtivo. Em ambos os casos, há que notar que a contribuição da Economia Social não se reduz à criação de emprego, senão de postos de trabalho mais estáveis, relações participativas, criativas, eficientes e eficazes e estratégias de desenvolvimento local (pensemos que a primeira consequência das crises é o desemprego, mas a segunda é a precarização do emprego que sobrevive - trabalho instável, mal remunerado, condições trabalhistas de seguridade deficientes, ...), que fazem do autoemprego coletivo (trabalho associado) uma opção atrativa com uma taxa de precarização significativamente menor.

Do ponto de vista da eficiência e eficácia, a Economia Social apresenta algumas vantagens adicionais, tanto para o trabalhador como para o próprio território. As estratégias de flexibilização defensivas não só afetam, como já dissemos, a estabilidade no emprego e propiciam a degradação das condições de trabalho, mas também geram atitudes e relações inibidoras da qualificação e requalificação operária e a inovação tecnológica. Dado que a finalidade de nossas empresas não é a maximização do benefício a curto prazo, mas sim o progresso do coletivo trabalhista, tanto a formação quanto a inovação e o compromisso dos trabalhadores no processo produtivo se constituem em pontos fortes do projeto e definem suas vantagens e economias de organização.

Deste modo, a Economia Social adquire, nas zonas em que o emprego está em risco, a condição de instrumento de recuperação e dinamização territorial; nestas zonas, e inclusive naquelas em que não há capacidade gerencial e inovadora, as iniciativas empresariais da Economia Social trazem uma oportunidade de gerar os princípios de toda uma trama empresarial e uma infraestrutura sócio-econômica

susceptível de assentar as bases de um desenvolvimento endógeno da zona.

Finalmente, a retração do chamado Estado do Bem-Estar e da gestão pública em determinados âmbitos de atuação (terceira idade, educação, cultura, esportes, meio-ambiente, reinserção social, saúde, ...) motivada pela cada vez pior situação econômica e financeira dos estados modernos, abre novas e interessantes oportunidades a nosso setor empresarial, pela via do associacionismo, o que pode propiciar novos empregos, tanto remunerados como voluntários. Assim, na Espanha, existem mais de 600 cooperativas de ensino que escolarizam algumas camadas da população mais desfavorecidas, que não pode freqüentar colégios privados (crianças entre 3 e 18 anos) e aos que a escola estatal não alcançou, nem teria podido fazê-lo em muitos anos, dadas as necessidades de investimento necessárias para construir esses colégios; no total são mais de 300 mil escolares atendidos (como eu digo, pequenos cidadãos com direitos), por mais de 9 mil professores, que encontraram seu emprego por via da cooperação. Basicamente se trata de cooperativas de trabalho associado (em 90%), embora também haja iniciativas de cooperativas de pais e de cooperativas mistas (pais, professores e entidades locais) com acordos de colaboração com o Ministério de Educação Espanhol, pelos quais este custeia os gastos de pessoal e de manutenção da escola, enquanto a cooperativa faz o investimento. No mesmo teor se movem as mais de 150 cooperativas de saúde, que atendem a mais de 200 mil pessoas e que ocupam uns 30 mil trabalhadores da saúde.

É claro, pois, que a Economia Social tem uma importância real na criação e manutenção do emprego na Espanha e em toda a Europa, como reconheceu o próprio senhor Jacques Delors em seu Livro Branco crescimento, competitividade e emprego. Deixem-me que termine esta parte com uma cifra bem esclarecedora, cuja fonte é o Ministério do Trabalho Espanhol: o crescimento do emprego em cooperativas e SALES na Espanha, durante o período 09/93 - 09/95 foi de 17,6%, quando no âmbito geral em nosso país se destruiu emprego e passamos pela última crise econômica forte, embora breve no tempo.

## Capítulo 7 - A Economia Social e as Crises

Embora seja apenas para resumir o dito, creio que está claro que nossas empresas se movem melhor do que as demais em tempos de contrariedades econômicas gerais.

Suas características internas de flexibilidade nos horários, salários e mobilidade, sua capacidade para moldar-se às circunstâncias externas, sua coincidência com os projetos pessoais de seus sócios e com os da comunidade em que se inserem, seus objetivos de melhora das condições de trabalho dos operários e seu compromisso com as necessidades de grupos que roçam a exclusão as fazem mais resistentes ao abandono quando as condições não são propícias.

Como estratégia defensiva de trabalhadores abandonados à própria sorte

pelos capitalistas quando não há rendimentos econômicos a curto prazo, mediante a reconversão de empresas mercantis em fórmulas de autoemprego coletivo (SALES), demonstram que nos maus momentos crescem, coincidindo com o decréscimo das outras fórmulas empresariais.

Finalmente, e atuando em setores econômicos nos quais não há possibilidades de especulação, nos quais a economia produtiva prima sobre a especulativa, como a saúde, a educação, a cultura, o meio-ambiente, a terceira idade,... a Economia Social tem vias abertas para colaborar com o Estado, a partir do interesse mútuo, o nosso por criar emprego, o dele por atender demandas com as quais se sente politicamente obrigado pelos cidadãos e que não pode atacar por falta de capacidade financeira.

## Capítulo 8 - Futuro da Economia Social

Começarei este capítulo com uma reflexão sobre o que as empresas da Economia Social deveriam fazer para ganhar seu próprio futuro, o que se por um lado parece uma tarefa árdua, por outro, não é mais que nosso objetivo. Creio que uma empresa como as nossas, não especulativa, deve ter, como primeiro fim, garantir sua sobrevivência no tempo.

Em primeiro lugar, nossa empresa deve investir na formação de qualidade de seus trabalhadores sócios. Em um mundo econômico globalizado, a competitividade tem, como eixo fundamental, a qualidade dos ativos empresariais, e nosso principal ativo, como creio já ter dito antes, é o capital humano. Mas não vale qualquer tipo de formação, por mais prestigiado que seja o Instituto ou Universidade que nos importa. A formação que devemos procurar para os sócios há de ser, em primeiro lugar, assumida como necessária por eles mesmos, e em segundo lugar, co-financiada por cada um deles. Conheço um episódio de um professor de uma Universidade espanhola, a quem uma cooperativa agrícola, situada a uns 600 quilômetros de sua residência, contratou para umas jornadas de formação cooperativa para os sócios. Quando Juan Aragonés (nome do professor) chegou à cidade em que se situava essa cooperativa, deparou-se com o fato de que compareceram muito poucos sócios ao curso, porque estavam muito ocupados com as tarefas de apanhar os frutos das colheitas, e o único a quem ele conseguiu ensinar foi ao presidente da cooperativa ao convencê-lo de que o curso devia ser organizado quando os agricultores a que se dirigia tivessem pouco trabalho em suas terras e não, como tinha sido feito, quando mais importante era sua participação nas tarefas da colheita. Creio que este episódio ilustra perfeitamente o que NÃO deve ser feito quando se organizam atividades de formação cooperativa ou profissional para os sócios.

Em segundo lugar, devemos atentar para que nossos processos de produção, de comercialização e de financiamento sejam os mais eficientes possíveis e tanto quanto os de nossos competidores. Só assim poderemos ganhar e manter a quota

de mercado necessária para crescer, seja a que velocidade for.

Por outro lado, temos que manter nosso funcionamento interno com mecanismos ajustados aos princípios que nos iluminam, e a informação e a participação hão de estar perfeitamente reguladas. Sou claramente partidário de que os sócios participem na gestão da empresa, mas também creio que não podem participar todos, em todos os assuntos e ao mesmo tempo. Vou entreter-me um pouco neste assunto, porque é algo que, segundo minha experiência, pode, por não se ter clareza no projeto empresarial inicial, destruir a empresa em poucos anos. Conheço casos de empresas com bons produtos, bem comercializados, com estruturas de custos bem aceitáveis e com situações financeiras muito aliviadas, que não conseguiram superar a barreira dos cinco anos de vida, por não terem clareza, todos os sócios, de quando, como e em que têm que participar. Embora saiba que é um alto risco (parecido com o do médico que receita por telefone sem examinar o enfermo) e assumindo que pode haver exceções, eu diria que mais de três Assembléias por ano e mais de uma reunião mensal do Conselho Diretor é um excesso de participação e, portanto, um defeito para o bom funcionamento da empresa. Os sócios, por definição, não têm que saber administrar a empresa, mas sim trabalhar no que é sua profissão; para administrar estão os profissionais da Direção de empresas, os economistas, engenheiros, advogados, etc. e quando um sócio pretende compreender e dar sua aprovação ao que os gerentes fazem, produz-se uma quebra no funcionamento correto.

Finalmente, creio que as empresas cooperativas devem investir tempo e recursos em associar-se umas às outras. As Associações de empresas podem fazer mais fácil o que recomendei antes para as empresas (formação, boas estruturas empresariais, boas ofertas financeiras, comercializações conjuntas, etc.) e asseguro que tornarão o setor produtivo mais forte, posto que trabalharão no fomento e difusão para a sociedade que envolve as empresas representadas. Na Espanha, a constituição de Organizações setoriais de cooperativas, em âmbito nacional, influiu nos anos 80 no desinteresse quantitativo e qualitativo de cada um dos setores e o mesmo ocorreu em todos os países do circuito europeu. Agora estamos, na Europa, na fase de sustentação de estruturas organizativas jovens (as de maior tempo têm cinco anos de vida efetiva) e começamos a notar que, a partir das instâncias de governo européias, estão sendo geradas dinâmicas de apoio ao setor da Economia Social. Não basta, pois, ter um peso forte no mundo econômico se não se exercer uma função de lobby junto aos poderes políticos e aos poderes mediadores, e isso só pode ser feito com um associacionismo forte.

Em outra ordem de considerações está o que, do meu ponto de vista, pode e deve ser pedido aos governos. Partindo da base, que eu creio suficientemente demonstrada, de que as empresas cooperativas e da Economia Social integram em suas atuações objetivos de eficiência econômica e de bem-estar social e de que contribuem, como instituições dentro do sistema econômico distintas do setor

público e do setor capitalista, para uma melhora importante na dotação de recursos, na distribuição da renda e na estabilização econômica, partindo dessas bases, creio justificado que os governos tenham um certo trato com nosso setor.

As Administrações públicas deveriam, em primeiro lugar, criar Unidades Administrativas únicas que coordenem as políticas que esses governos queiram aplicar ao fomento e desenvolvimento das cooperativas, como alternativas empresariais válidas.

Por outro lado, devem ser desenvolvidas políticas microeconômicas de emprego, mediante o fomento da criação de empresas desse tipo, entre os grupos de desempregados mais conflituosos, como são os jovens e os desempregados de longo tempo (em geral maiores de 45 anos).

Em outra ordem, a nível local (Municípios) pode-se potencializar a prestação de determinados serviços sociais (habitações, asilos, bibliotecas, centros de lazer, escolas etc.) de caráter público, por via de convênio com empresas de Economia Social que, por sua ausência de fim lucrativo pessoal de seus sócios, garantam a melhor relação entre serviço prestado e fundos públicos investidos.

Finalmente, dentro deste conjunto de enumeração de políticas, cabe resenhar a necessidade de os governos investigarem aquelas jazidas de emprego em que as empresas capitalistas não entraram, por motivos de baixa rentabilidade econômica a curto prazo, mas rentáveis a médio e longo prazo. E refiro-me, porque funcionam, a empresas intensivas em tecnologia e marketing, que na maioria dos casos são subcontratadas pelas grandes multinacionais, que não desejam investir nesses subsetores.

Quanto às formas de atuação, creio que deveriam priorizar-se no Brasil algumas primordiais. Chamamos a atenção para as seguintes:

- Elaboração de censos estaduais e nacionais, que permitam criar bases de dados com as variáveis fundamentais (faturamento, emprego, etc.), assim como esboço dos mecanismos que permitam ter atualizadas, da melhor maneira possível, tais bases de dados.

- Cooperação com as empresas para a constituição de Organizações setoriais fortes como as descritas mais acima.

- Estabelecimento de estatutos fiscais específicos para as cooperativas, que contemplem reduções de até 95% nos impostos a pagar por nossas empresas, em função do emprego criado.

- Criação de linhas de financiamento favorecido para a criação de empresas cooperativas, mediante convênios com as instituições financeiras e bancos, pelos quais a Administração subvencione pontos de interesse e se rebaixem, assim, os encargos financeiros que toda empresa nova sofre.

- Esboço das vias de cofinanciamento de Planos de formação específicos para este tipo de empresas, em colaboração com as universidades.

Tudo isso deve ser pedido à Administração que o faça de braços dados com

as Organizações representativas de cada setor, porque as políticas e atuações dos governos em qualquer âmbito, mas especialmente neste, devem resultar de consenso e pacto com os que serão seus protagonistas. Só assim serão efetivas e eficientes, características que devem ser exigidas quando se trata de investimento de fundos e esforços públicos.

## Epílogo

Sei que muitas das reflexões e opiniões lançadas em minha intervenção podem ser susceptíveis de debate e que, para aqueles de ideologias liberais, podem sofrer objeção. Não é minha intenção, nesta parte final, pôr-me a justificar o que penso nem porque penso, mas sim creio que pode ser positivo, para aqueles que pensam como eu, dar-lhes alguns argumentos que os ajudem em suas discussões.

Contra a teoria liberal de que o mercado liberal é o juiz e de que o Estado não deve intervir em seus processos, eu digo que o bem-estar social deve prevalecer, que o Estado deve defendê-lo e que o melhor nível de bem-estar se dá quando a taxa de emprego de uma sociedade é alta. E as empresas que melhor lutam pelo emprego devem gozar de condições especiais propiciadas pelos governos.

\* Quando determinados tipos de empresas (as capitalistas) não querem entrar em setores econômicos nos quais os investimentos e o esforço dos recursos humanos não são rentáveis se não a longo prazo, mas que são absolutamente necessários para a sobrevivência de uma sociedade (saúde, habitação, educação, atenção aos idosos e aos grupos mais desprotegidos, etc.), o Estado deve dar primazia àqueles homens e mulheres que se constituem em cooperativa para atender alguma dessas necessidades sociais ganhando um salário digno.

\* É necessário colaborar na formação dos empreendedores da Economia Social, porque são majoritariamente trabalhadores que criam seu próprio posto de trabalho, que assumem riscos que outros não assumem, que hipotecam, em muitos casos, seus bens pessoais e seu tempo de ócio com o objetivo de assegurar para si um certo nível de bem-estar, muito básico, que outros não lhes oferecem.

Se entendermos tudo isso, seremos capazes de desenvolver este setor da Economia Social, até o máximo possível. Se formos capazes de transmitir à sociedade que a melhor maneira de trabalhar é organizando-nos de forma autônoma mas coletiva, sob os princípios da cooperação, fomentaremos empresas solidárias e autogeridas. Se, finalmente, nos associamos para pressionar os governos, estes nos apoiarão e nossos projetos estarão, como a poesia, carregados de futuro.