

**GESTÃO DE COOPERATIVAS POPULARES
EM MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA**

MIRELLA CAETANO DE SOUZA

2008

MIRELLA CAETANO DE SOUZA

**GESTÃO DE COOPERATIVAS POPULARES EM MINAS GERAIS:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para a obtenção do título de "Mestre".

Orientador
Prof. Dr. José Roberto Pereira

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2008

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Souza, Mirella Caetano de.

Gestão de cooperativas populares em Minas Gerais: uma análise
Comparativa / Mirella Caetano de Souza. – Lavras : UFLA, 2008.
170p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.
Orientador: José Roberto Pereira.
Bibliografia.

1. Gestão Social. 2. Cooperativismo popular. 3. Autogestão. 4.
Economia solidária. 5. ITCP. I. Universidade Federal de Lavras. II.
Título.

CDD – 658.02

MIRELLA CAETANO DE SOUZA

**GESTÃO DE COOPERATIVAS POPULARES EM MINAS GERAIS:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

Aprovada em 3 de outubro de 2008.

Profa. Dra. Ana Alice Vilas Boas

UFLA

Prof. Dr. Gilvando Sá Leitão Rios

UFRPE

Prof. José Roberto Pereira
UFLA
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL

Dedico
este trabalho aos meus pais, José Luiz e Maria;
aos meus irmãos, Mariucha e Tom;
ao meu noivo, Thiago
e a Belinha,
pelo carinho, compreensão e incentivo
durante a realização do mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me guiar e me acompanhar em toda a minha trajetória acadêmica, profissional e pessoal.

A minha família e amigos, especialmente ao meu pai, José Luiz; minha mãe, Maria da Encarnação; minha irmã, Mariucha; minha avó Emília e minhas amigas Alininha e Clarissa que, mesmo de longe, me apoiaram e me incentivaram.

Ao meu noivo Thiago e a Belinha, por compartilharem os sucessos e angústias, me apoiarem e me acompanharem durante as fases mais difíceis do mestrado e por sempre me incentivarem a seguir em frente.

À Universidade Federal de Lavras, pela oportunidade e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, especialmente a Bete e a Jaqueline, pela paciência e dedicação.

Ao meu orientador, José Roberto Pereira, pelos ensinamentos e orientação.

Aos professores do departamento, Robson, Eduardo, Antonialli, Edgard, Cristina Calegário, Juvêncio, Mônica, Cleber, Elias, Flávia e Arnaldo, por compartilharem seus conhecimentos e, especialmente, Maroca, Paula e Cristina Mendonça, pela amizade, pelo colo e pelas contribuições e ensinamentos.

Aos amigos do mestrado, Ana, Danielle, Elke, Edinéia, Flávio, João, Mauro e Nádia.

A Carol, Maria Eugênia, Pedro Magrini e Rafael, por compartilharem ideais e projetos.

Aos integrantes da INCUBACOOP/UFLA, por contribuírem para a minha formação profissional e pessoal e, principalmente, pelas amizades conquistadas.

Aos amigos Paty, Douglas, Fernanda e Helen, por me acompanharem nas pesquisas de campo e pelos relatos dos grupos focais.

À INTECOOP/UFJF: Meimei, Mariana, Eloísa e Juliana, agradeço pela recepção e apoio durante a realização desta pesquisa.

À ITCP/UFSJ, aos professores Jânio e Bené e aos seus integrantes, Lívia, Fábio, Rafael, Claret, Dimitri e Luis Fernando, pelos ensinamentos, pelos debates e pelo apoio durante as pesquisas.

Aos associados às três cooperativas estudadas, Maria de Fátima, Márcia, Lourdes, Marísia, Maria Aparecida, Leila, Filipe, Isadora, Rosa, Conceição, Vânia, Vanir, Mercês, Vera, Maria Geralda, Wellington, Joana, Douglas, Valéria, Carlos Vinícios, Fátima, Cleide, Cida e Renata, que nos receberam de braços abertos, sempre dispostos a compartilhar suas experiências.

Aos professores Dr. Gilvando Sá Leitão Rios e Dra. Ana Alice Vilas Boas, que participaram da banca e cujas sugestões contribuíram fundamentalmente para dissertação.

A CAPES por me conceder uma bolsa de mestrado durante o curso.

A FAPEMIG por financiar o deslocamento e as despesas com as pesquisas de campo.

Agradeço, ainda, o apoio de todos os amigos e parentes, que sempre torceram por mim, seria impossível mencionar a todos.

Obrigada!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS	ii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES	iv
RESUMO.....	vi
ABSTRACT	vii
1 INTRODUÇÃO	01
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO POPULAR.....	07
2.1 A Origem do Cooperativismo Popular e seus princípios	07
2.2 Conceitos e Características	24
2.2.1 Características da organização cooperativa	30
2.3 O Cooperativismo Popular no Brasil e no Mundo.....	36
3 GESTÃO DE COOPERATIVAS	44
3.1 Gestão de Cooperativas no Contexto Teórico da Administração	44
3.2 Heterogestão	50
3.3 Gestão Social	52
3.4 Gestão de Cooperativas no Contexto Teórico da Economia Solidária ..	63
4 METODOLOGIA	73
4.1 Universo da pesquisa	73
4.2 Métodos de coleta de informações.....	76
4.2.1 Pesquisa bibliográfica	76
4.2.2 Levantamento de dados quantitativos e pesquisa documental	77
4.2.3 Método do Grupo Focal.....	77
4.2.4 Entrevistas Semi-Estruturadas	81
4.3 Método de análise dos dados	82
5 A GESTÃO DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS	85
5.1 Contexto de Atuação da Cooperativa: Relações Interorganizacionais....	87

5.1.1	Cooperativa A	87
5.1.2	Cooperativa B	94
5.1.3	Cooperativa C	99
5.2	Configuração Organizacional: dinâmica interna dos grupos	103
5.2.1	Cooperativa A	104
5.2.2	Cooperativa B	113
5.2.3	Cooperativa C	119
5.3	Democracia interna: Processo Decisório e Participação Social	127
5.3.1	Cooperativa A	128
5.3.2	Cooperativa B	134
5.3.3	Cooperativa C	138
5.4	Tipo de Gestão Predominante: Heterogestão, Gestão Social ou Autogestão	144
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
	ANEXO	168

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organograma básico de uma cooperativa	47
FIGURA 2: Estrutura básica de uma cooperativa.....	48
FIGURA 3: Contexto Organizacional das Cooperativas Populares no âmbito da Gestão Social	62
FIGURA 4: Níveis de participação.....	70
FIGURA 5: Universo da Pesquisa	73
FIGURA 6: Cooperativa A: Relações Interorganizacionais	91
FIGURA 7: Cooperativa B: Relações Interorganizacionais	97
FIGURA 8: Cooperativa B: Relações Interorganizacionais	102
FIGURA 9: Organograma da Cooperativa A	105
FIGURA 10: Elementos do ambiente interno da Cooperativa A.....	110
FIGURA 11: Organograma da Cooperativa B.....	113
FIGURA 12: Elementos do ambiente interno da Cooperativa B.....	117
FIGURA 13: Organograma da Cooperativa C.....	119
FIGURA 14: Elementos do ambiente interno da Cooperativa C.....	125

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Características da organização cooperativista	32
QUADRO 02: Características do modelo de Heterogestão em comparação com as categorias de análise	52
QUADRO 03: Características do modelo de Gestão Social em comparação com as categorias de análise	60
QUADRO 04: Características do modelo de Autogestão com base nas categorias de análise	72
QUADRO 05: Caracterização Geral das Cooperativas Populares estudadas ...	76
QUADRO 06: Matriz comparativa entre os modelos de gestão e as categorias de análise	85
QUADRO 07: Cooperativa A: Relações interorganizacionais	93
QUADRO 08: Tipos de artesanato em relação ao número de associados que o produz	95
QUADRO 09: Cooperativa B: Relações interorganizacionais	99
QUADRO 10: Cooperativa C: Relações interorganizacionais	103
QUADRO 11: Características dos três modelos de Gestão em comparação com a categoria de análise <i>Configuração Organizacional: dinâmica interna dos grupos</i>	104
QUADRO 12: Cooperativa A - Configuração Organizacional: dinâmica interna dos grupos	112
QUADRO 13: Cooperativa B - Configuração Organizacional: dinâmica interna dos grupos	119
QUADRO 14: Cooperativa C - Configuração Organizacional: dinâmica interna dos grupos	126

QUADRO 15: Características dos três modelos de Gestão em comparação com a categoria de análise <i>Democracia interna: Processo Decisório e Participação Social</i>	127
QUADRO 16: Cooperativa A - Democracia interna: Processo Decisório e Participação Social.....	134
QUADRO 17: Cooperativa B - Democracia interna: Processo Decisório e Participação Social.....	138
QUADRO 18: Cooperativa C - Democracia interna: Processo Decisório e Participação Social.....	143
QUADRO 19: Matriz comparativa entre o modelo de gestão adotado pelas cooperativas estudadas em relação às categorias de análise	144
QUADRO 20: Motivações, vantagens e desvantagens para participação em sociedades cooperativas.....	150

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ANTEAG	Associação Nacional de Empresas Autogestionárias e Participação Acionária
CAAPD	Coordenadoria de Apoio e Assistência a Pessoa Deficiente
CLT	CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CONCRAB	Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil
COOPE/UFRJ	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Rio de Janeiro
DNCR	Departamento Nacional de Registro Comercial
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAPEMIG	Fundação de Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FASE	Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FUNREI	Fundação de Ensino Superior de São João del Rei
GPS	Guia da Previdência Social
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
INTECOOP/UFJF	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora
ITCP	Incubadora(s) Tecnológica(s) de Cooperativas Populares
ITCP/UFSJ	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São João del Rei
OCA	Organização das Cooperativas da América
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
ONG	Organização não-governamental

PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
SESCOOP	Secretaria Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
TV	Canal de televisão
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSJ	Universidade Federal de São João del Rei

RESUMO

SOUZA, Mirella Caetano de. **Gestão de cooperativas populares em Minas Gerais**: uma análise comparativa. 2008. 170p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras. *

As cooperativas populares, geralmente, são constituídas por meio de um processo metodológico e educativo denominado de “incubação”. O processo de incubação é realizado pelas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP), que formam uma rede nacional organizada por regiões. As cooperativas analisadas, comparativamente, neste estudo, estão localizadas na região Sudeste e foram incubadas por duas incubadoras de duas universidades federais diferentes, em épocas distintas e diferentes períodos de duração. Nesse contexto, esse estudo foi realizado com o objetivo de analisar o tipo de gestão que as cooperativas constituídas no contexto da economia solidária estão estruturando, bem como identificar e analisar a configuração organizacional de cada uma delas. Além disso, procurou-se compreender como a gestão das cooperativas populares incorpora os princípios de economia solidária, bem como identificar e analisar os limites e as possibilidades de organização e de gestão das cooperativas em estudo. Sendo assim, foram pesquisadas três cooperativas populares, que passaram pelo processo de incubação de duas ITCPs do estado de Minas Gerais. Por apresentar caráter qualitativo, o método de coleta das informações baseou-se em pesquisa bibliográfica, em dados secundários, no método grupo focal e em entrevistas semi-estruturadas. Os resultados encontrados demonstram que as cooperativas populares estudadas vêm forjando um modelo de gestão misto ou “híbrido”, pautado por características autogestionárias e heterogestionárias. A gestão dessas cooperativas está fundamentada no consenso e na negociação, apresentando características de interdependência e relativa autonomia. A gestão híbrida dessas cooperativas foi analisada comparativamente com base nas características teóricas dos modelos de autogestão, de heterogestão e de gestão social.

* Orientador: José Roberto Pereira – UFLA.

ABSTRACT

SOUZA, Mirella Caetano de. **Management of Popular Cooperatives in Minas Gerais:** a comparative analysis. 2008. 170p. Dissertation (Master Science in Administration) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.*

Popular Cooperatives are usually formed through a methodology and educational process called "incubation". The process of incubation is performed by the Technological Incubator of Popular Cooperatives, which forms a national network organized by regions. The cooperatives comparatively analyzed in this study are located in the southeastern region and were incubated by two incubators from two different federal universities, in different eras, for different periods of duration. In this context, this study aims to examine the type of management that the cooperatives formed in the context of Economic Solidarity are structuring, as well as to identify and examine their organizational setup. Moreover, in this study, it was sought to understanding how the management of popular cooperatives assumes the principles of economic solidarity, as well as identifying and analyzing the limits and possibilities of organization and management of the cooperatives under study. Thus, three cooperatives were surveyed, which underwent the process of incubation of two ITCs of Minas Gerais. This research is the qualitative type, so the method for collecting information was based on literature research, on secondary data, on the Focal Group method and on semi-structured interviews. The results show that the popular cooperatives studied present a mixed or "hybrid" model of management, based on self-management and conventional characteristics. The management of these cooperatives is based on consensus and on negotiation, showing characteristics of inter-dependence and relative autonomy. The management of these cooperatives was analyzed comparatively based on the characteristics of the models of self management, conventional management and social management.

* Advisor: José Roberto Pereira – UFLA.

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores problemas que afetam a organização interna das cooperativas brasileiras é a questão da gestão, especialmente relacionada ao adjetivo que a acompanha, qual seja, a participação. São quase unânimes os resultados de estudos científicos que demonstram a baixa presença dos associados em assembleias e a falta de participação em todas as instâncias de decisão das cooperativas. Como analisa Pereira (2004), as causas da falta de participação democrática nas cooperativas estão relacionadas com a própria experiência histórica da democracia no Brasil. Segundo o mesmo autor, os brasileiros reproduziram valores de organização social hierarquizados e autoritários ao longo de toda a sua história colonial e pós-colonial, formando o que Freire (1982) denominou de cultura do silêncio¹ no interior das cooperativas.

As conseqüências da cultura do silêncio nas cooperativas também são conhecidas: Gestão centralizada e autoritária; Distância dos associados em relação à diretoria e à própria cooperativa; Insatisfação geral dos associados; Patronagem e clientelismo; Infidelidade econômica do associado para com sua própria cooperativa; Negação dos princípios cooperativistas; Reprodução de práticas individualistas; Corrupções; Endividamento da cooperativa; Dissolução da cooperativa (Pereira, 2004, p.6).

Teoricamente, as cooperativas são organizações democráticas, pois têm como um dos princípios universais a gestão democrática, ou seja, cada associado tem direito a um voto nas decisões a serem tomadas em assembleias, independentemente de seu poder econômico ou de sua participação econômica na cooperativa, representada pelas quotas-parte do capital social.

¹ Na cultura do silêncio, os indivíduos encontram-se mudos ou semimudos, proibidos de ser, de participar, de transformar sua própria realidade pela situação de dependência em relação àqueles que estão acima na hierarquia social (FREIRE, 1982).

No entanto, verifica-se a inversão desse princípio na prática administrativa da maioria das cooperativas brasileiras, sobressaindo as práticas de heterogestão, clientelismo, patronagem e autoritarismo, dentre outros aspectos, como se pode verificar em vários estudos, dentre os quais se podem destacar os de Borda (1972), Rios (1973), Loureiro (1981), Frederiq & Coradini (1982), Fleury (1983), Alencar (1986) e Pereira & Braga (2003).

Para Pereira (2004), os desafios para o gestor de cooperativas estão lançados, quais sejam: como transformar a prática gerencial hierarquizada, reiterativa, anti-reflexiva, em uma prática gerencial democrática, criativa e reflexiva? Como superar o argumento de que o processo decisório nas cooperativas é lento e resulta em ineficiência e ineficácia por causa da participação democrática dos associados, como se, na verdade, ela existisse?

Segundo Pereira (2004), esses desafios, para o gestor de cooperativas, são mais complexos porque ele deve ter habilidades que um gestor empresarial, normalmente, não tem, quais sejam:

O gestor de cooperativas não pode simplesmente dar ordens e esperar que seja prontamente obedecido, ele deve obedecer a uma decisão coletiva; não cabe ao gestor de cooperativas convencer ou persuadir os associados de que devem ser eficientes, mas formar a consciência crítica entre eles, por meio do diálogo, para que possam atingir suas próprias metas e objetivos; não cabe ao gestor de cooperativas assumir o papel de pensar o futuro da cooperativa subestimando a capacidade e o conhecimento dos associados, ele deve conhecer as necessidades, os desejos e os sonhos dos associados, e construir com eles o futuro da cooperativa; não deve ser competência do gestor de cooperativas identificar os problemas, as causas e as soluções para os associados, a sua competência está na orientação de como os problemas, suas causas e as soluções podem ser identificadas pelos próprios associados; não basta ao gestor de cooperativas saber planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de que dispõe a organização, ele deve saber e ter competência para utilizar métodos participativos de diagnóstico, de planejamento, de organização, de implementação, de controle e de avaliação (Pereira, 2004, p.7).

Além disso, esses desafios estão presentes, também, no âmbito da economia solidária no Brasil, especialmente em sua forma de cooperativas populares. Apesar da organização dos trabalhadores em cooperativas, tendo como adjetivo “populares” para se diferenciar das formas tradicionais do cooperativismo brasileiro, os problemas organizacionais são semelhantes. A economia solidária surge como proposta de uma nova forma de organização que preza pelo coletivo e por relações mais humanas de trabalho, em resposta à crise social que tem gerado desemprego em massa e intensificado a exclusão social.

Com o objetivo de assessorar as cooperativas, especialmente no que diz respeito à organização e à gestão, surgiram as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP) que representam, hoje, uma importante vertente de extensão das universidades brasileiras. Na forma de projetos, programas ou órgãos das universidades, as ITCPs têm a finalidade de dar suporte à formação e ao desenvolvimento de cooperativas populares criadas por iniciativa de grupos de desempregados ou que vivenciem situação de trabalho precarizado.

A rede universitária de ITCPs foi constituída em 1999, com a finalidade de vincular, de forma interativa e dinâmica, as incubadoras, favorecendo o intercâmbio de metodologias, práticas e conhecimentos produzidos na interação social das universidades com os grupos incubados. Atualmente, essa rede é formada por ITCPs presentes em 40 instituições brasileiras de ensino superior, localizadas nas diversas regiões brasileiras, compreendendo um número estimado de 400 empreendimentos solidários em processo de incubação. Na região Sudeste existem dezesseis incubadoras e cerca de metade desses empreendimentos incubados.

Tendo em vista que esta rede adota os princípios da economia solidária no processo de incubação e de constituição de cooperativas populares, pretendeu-se estudar cooperativas que tenham passado pelo processo de incubação por ITCPs da Rede Universitária da região Sudeste. Nesse sentido,

buscou-se compreender que tipo de gestão essas cooperativas estão estruturando ao longo de suas trajetórias, bem como identificar os limites e as possibilidades de organização dos associados às cooperativas em estudo. Relacionadas a esse objetivo levantaram-se as seguintes questões: a gestão das cooperativas populares resultantes do processo de incubação se diferencia das tradicionais cooperativas brasileiras? Quais são essas diferenças? Pode-se considerar que a economia solidária está forjando um novo modelo de gestão de cooperativas? Foram estas as inquietações que nos levaram a realizar a presente pesquisa.

Colocando de outra forma, o problema de pesquisa está estruturado em duas questões norteadoras, tratando da gestão das cooperativas populares:

- Tendo em vista os princípios da economia solidária, que tipo de gestão essas cooperativas estão estruturando ao longo de suas trajetórias?
- Baseando-se nos princípios da economia solidária e do cooperativismo, quais os limites e as possibilidades de superação de seus problemas por meio da organização em cooperativas populares?

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo foi **analisar a gestão das cooperativas constituídas no contexto da economia solidária, por meio do processo de incubação**. Além deste, foram estabelecidos três objetivos específicos: identificar e analisar a configuração organizacional das cooperativas em estudo e o tipo de gestão adotado; compreender como a gestão das cooperativas populares incorpora os princípios de economia solidária e identificar e analisar os limites e as possibilidades de organização e de gestão das cooperativas em estudo.

Cabe ressaltar que a fase de constituição de cooperativas é de fundamental importância para o êxito dos empreendimentos incubados, bem como para a consolidação dos formatos organizacionais e dos processos de gerenciamento. Além disso, um dos principais desafios do processo de incubação é encontrar um tipo de gestão adequado à realidade dos

empreendimentos populares, a fim de garantir o desenvolvimento sustentável das atividades dos trabalhadores. Nesse sentido, esta pesquisa pode servir de subsídio para posteriores propostas.

A realização deste estudo se justifica pelas possibilidades de contribuir para o desenvolvimento de modelos de gestão adequados às realidades dessas cooperativas. Além disso, os resultados desta pesquisa podem contribuir para aperfeiçoar novas metodologias de incubação e colaborar na redefinição de políticas públicas de geração de trabalho e renda.

Para alcançar os objetivos a que se propõe, o estudo está dividido em cinco partes principais, uma contextualização do cenário da economia solidária e do cooperativismo popular, seguida pela fundamentação teórica, a metodologia, a apresentação dos resultados e as considerações finais.

Na seção 2 é apresentada uma contextualização do cooperativismo popular, desde sua origem até a atualidade, bem como os conceitos, características e princípios desse tipo de cooperativismo, principalmente no que se refere à gestão desses empreendimentos.

Em seguida, na seção 3, são apresentados os elementos teóricos que fundamentam o desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, são apresentados os modelos de gestão no contexto da administração e da economia solidária, bem como as características dos três conceitos de gestão utilizados para a análise comparativa: a heterogestão, a gestão social e a autogestão.

Na seção 4 é apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, abrangendo vários aspectos, quais sejam: o universo da pesquisa, caracterizado pelas cooperativas populares; os métodos de coleta dos dados, desde o levantamento bibliográfico e em fontes documentais, até a caracterização dos métodos grupo focal e de entrevistas semi-estruturadas, bem como os métodos de análise dos dados, desde a sistematização até o relatório final, passando por

sucessivas etapas de pesquisa em campo e análise dos dados, caracterizando um método de pesquisa circular.

Na seção seguinte, são apresentadas as categorias de análise e os resultados da pesquisa, bem como uma análise comparativa dos modelos de gestão adotados pelas cooperativas estudadas, com a finalidade de compreender o tipo de gestão que as cooperativas constituídas no contexto da economia solidária estão estruturando.

As considerações finais apresentam as conclusões parciais da pesquisa como respostas ao problema central e aos objetivos estabelecidos.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO POPULAR

Neste capítulo apresenta-se uma contextualização do cooperativismo popular, desde sua origem até um panorama do desenvolvimento do cooperativismo no Brasil e no mundo. O objetivo é compreender os conceitos, características e princípios desse tipo de cooperativismo, principalmente no que se refere à gestão desses empreendimentos.

2.1 A Origem do Cooperativismo Popular e seus princípios

O cooperativismo popular tem sua origem na ideologia cooperativista do século XIX, na Europa, em defesa de um modelo de produção e de sociedade que se contrapõe à exploração do modelo capitalista (Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ/ITCP, 2008).

O cooperativismo, de acordo com Singer (2000a), surgiu na Inglaterra e na França, com o advento da Revolução Industrial², em um período de crise para a classe trabalhadora, quando milhares de trabalhadores perderam seus empregos por terem sido substituídos por máquinas nas indústrias. Polanyi (1980) afirma que a pobreza se intensificou nesta época, embora sempre tenha existido³.

Esse acontecimento alterou as relações de trabalho e a vida do trabalhador braçal, provocando o deslocamento de grande parte da população rural para áreas urbanas, o que ocasionou o surgimento do proletariado urbano

² A Revolução Industrial significou os avanços das técnicas de cultivo e a substituição da ferramenta manual pela máquina, e contribuiu para consolidar o capitalismo como modo de produção dominante. Esse momento marcou a passagem do capitalismo comercial para o capitalismo industrial. Até então, predominavam a produção artesanal e a manufatura, passando para industrialização, com a chegada da máquina a vapor. Informações disponíveis em: <<http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=30>>.

³ A pobreza e o progresso são inseparáveis, afirma esse autor, citando um economista italiano que argumenta que “*a riqueza de uma nação corresponde à sua população, e a sua miséria corresponde à sua riqueza*” (Giammaria Ortes, 1774 apud POLANYI, 1980, p. 113).

(classe operária) como classe social definida. Esses trabalhadores teriam que se sujeitar às condições precárias de trabalho para manterem-se empregados.

Diante desse cenário, os trabalhadores passaram a se organizar em sindicatos e apareceram também outros movimentos ou grupos de reivindicações por melhores condições de trabalho, como o movimento ludista⁴, o movimento cartista⁵, os seguidores de O'Connor⁶ e as associações denominadas *trade-unions*⁷. Essas experiências, juntamente com alguns aspectos apresentados por Pereira (2006), antecederam a constituição da primeira cooperativa nos moldes do atual cooperativismo:

[Em] 1818, foi promulgada (com restrições) a lei apresentada por Robert Owen ao comitê da Câmara dos Comuns (Parlamento da Inglaterra), conhecida como Lei Industrial (Factory Acts), propondo a limitação das horas de trabalho em 10h30min/dia para os empregados da indústria, a limitação em meio expediente para menores de 12 anos e a proibição do emprego de menores de 10 anos; [em] 1827 (...) funcionavam algumas associações cooperativas como a “Associação Cooperativa Benevolente de Brighton” e a “Associação de Comércio Cooperativo”; [em] 1828 [havia] movimentos na cidade de Rochdale para formação de um sindicato, com objetivo de melhorar as condições de trabalho nas indústrias; [em] 1830 foi criada (...) a “Sociedade Cooperativa dos

⁴ O movimento ludista (o nome vem de Ned Ludlan) foi caracterizado pela destruição das máquinas por operários. Informações disponíveis em: (<http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=30>).

⁵ O movimento cartista, ou cartismo, foi organizado pela Associação dos Operários, que exigia melhores condições de trabalho e o fim do voto censitário. Conforme Schneider (1999, p. 41), foi “a primeira importante mobilização em prol da conscientização da classe proletária”. Conforme Cançado (2007), depois de três insurreições fracassadas, em 1839, 1842 e 1848, passou a ser perseguido pelo governo, tendo seus líderes exilados.

⁶ Conforme Cançado (2007, p.38), o irlandês Feargus O'Connor “foi um dos líderes do cartismo, porém, com tendência mais moderada”. Após as insurreições fracassadas do cartismo, optou “pela criação de comunidades rurais, baseadas na propriedade privada e onde algumas funções da atividade econômica se exerciam de forma cooperativa (Schneider, 1999, p.43).

⁷ As “trade-unions” são associações que evoluíram lentamente em suas reivindicações, originando os primeiros sindicatos modernos. Disponível em: <<http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=30>>

Amigos de Rochdale” com objetivo de discutir e propor alternativas à situação de desemprego e miséria na Inglaterra; [em] 1831 aconteceu o Congresso Cooperativo de Birmingham [e em] 1833 [ocorreu a] fundação da primeira loja cooperativa denominada de “Co-op Shop” em Rochdale (Pereira, 2006, p. 2).

Segundo Sandroni (1996), o cooperativismo surgiu como uma alternativa entre o capitalismo e o socialismo, tendo origem nas propostas dos chamados socialistas utópicos. O precursor desse movimento foi o inglês Robert Owen, que patrocinou a criação da primeira cooperativa na Europa.

Na França, de acordo com Sandroni (1996):

o movimento cooperativista representou uma negociação do capitalismo e foi incentivado por Charles Fourier, Saint-Simon e Louis Blanc, os quais procuraram organizar cooperativas de produção, principalmente com os artesãos arruinados pela Revolução Industrial.

O cooperativismo surgiu, então, como uma proposta anti-hegemônica ou uma alternativa ao sistema capitalista. Sobre esse aspecto, Singer (2000a) argumenta que foi uma tentativa ingênua de substituir a empresa capitalista, visto que, quando novas mudanças ocorrem, o capital novamente impõe o seu interesse. Para o mesmo autor, as cooperativas carecem de uma base sólida, pois muitas delas “quebram”, economicamente ou se degeneram pela falta de conhecimento da ciência cooperativista.

Contudo, cabe ressaltar que uma das experiências mais citadas e mais significativas do cooperativismo no mundo é a da primeira cooperativa formal, denominada “Rochdale Equitable Pioneers Society Limited”, fundada em 1844 por 27 tecelões e 1 tecelã no distrito de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra (Barão, 1977; Benato, 2004; Tesch, 2000; Cançado, 2007).

Esses pioneiros, influenciados pelo pensamento owenista, criaram uma cooperativa de consumo na qual poderiam comprar em quantidades maiores, aumentando o poder de barganha e os produtos ficariam disponíveis em um armazém, onde cada cooperado poderia comprar o que necessitasse ou fosse

consumir. Assim, com a economia de uma libra de cada associado, alugaram um armazém para estocar produtos que, comprados em grande quantidade, poderiam ser vendidos a preços mais baratos (UFRJ/ITCP, 2008).

Essa experiência significa um marco para o cooperativismo, pois os seus fundadores visualizaram no associativismo uma forma de contornar, por meio da compra e venda comum de mercadorias, os impactos do capitalismo na condição econômica dos trabalhadores assalariados. Além disso, pode ser considerada uma referência para o cooperativismo popular, pois os princípios morais e de conduta criados pelos pioneiros são, até hoje, considerados a base do cooperativismo autêntico (UFRJ/ITCP, 2008).

Nessa época, a exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças (que trabalhavam até 16 horas) e o crescente desemprego advindo da Revolução Industrial fizeram com que esses grupos se organizassem em busca de uma alternativa econômica para atuarem no mercado. Dessa forma, não é o lucro que é visto como principal finalidade, mas sim o ser humano, ou seja, a constituição de uma pequena cooperativa de consumo, naquele momento, estaria mudando os padrões econômicos da época e dando origem ao movimento cooperativista (Secretaria Nacional de aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, 2007).

Aquela iniciativa foi motivo de deboche por parte dos comerciantes, porém, ainda no primeiro ano de funcionamento, o capital da sociedade aumentou para 180 libras e, aproximadamente dez anos mais tarde, a cooperativa de Rochdale já contava com 1.400 associados (SESCOOP, 2007). Neste contexto, o sucesso dessa iniciativa passou a ser um exemplo para outros grupos.

Cançado (2007) argumenta que, apesar de ser uma cooperativa de consumo, os seus fundadores almejavam mais que alimentos a preços justos, pois objetivavam também educação para os membros e familiares, além de

reivindicarem acesso à moradia e ao trabalho para os desempregados ou trabalhadores mal remunerados.

Segundo ainda o mesmo autor, o sucesso desta experiência proporcionou a expansão do cooperativismo na Grã-Bretanha e na França, assim como na Europa Continental (Alemanha) e em outros países da Europa, chegando à Suíça (1851), à Itália (1864), à Dinamarca (1866), à Noruega (1885) e à Suécia (1899), espalhando-se pelo mundo, chegando também ao Japão (Cançado, 2007, p.39-40).

De acordo com Cançado (2007, p.40), o cooperativismo, no Brasil, surgiu no início do século XX, com os imigrantes europeus, sob as formas de cooperativas agropecuárias, na zona rural e de consumo, na zona urbana. Atualmente, conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras, a OCB, existem cooperativas em 13 setores da economia (agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer).

A redação original dos pioneiros de Rochdale, conforme Pereira & Braga (2003), estabelecia os seguintes princípios básicos: adesão livre (livre adesão e livre saída de seus associados), gestão democrática, retorno 'pró-rata' das operações, juros limitados ao capital investido, vendas a dinheiro, educação dos membros e cooperativização global.

Essas normas, estabelecidas no estatuto social para orientar a estrutura e funcionamento da primeira cooperativa formal, foram adotadas universalmente como "princípios cooperativistas", os quais vêm sendo debatidos nos congressos internacionais promovidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), sofrendo adaptações para se adequarem à realidade das cooperativas (UFRJ/ITCP, 2008). Conforme Tesch (2000), em 1995, no Congresso do Centenário do Cooperativismo, realizado em Manchester, Inglaterra, após diversos estudos e debates e visando contemplar o maior número possível de

tipos de cooperativas, foram aprovados os novos princípios básicos do cooperativismo que, mantendo-se fiéis aos valores democráticos e igualitários defendidos pelos pioneiros de Rochdale, norteiam o movimento em todos os países (Tesch, 2000; UFRJ/ITCP, 2008).

Por outro lado, a ascensão do cooperativismo popular, no Brasil, conforme Guerra (2008), está relacionada com o Movimento de Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela Vida, coordenado pelo sociólogo Herbert de Souza, na década de 1990. Esse projeto tinha como meta a geração de trabalho e renda, constituindo, assim, uma cooperativa popular formada por moradores da região da Maré, no Rio de Janeiro.

A partir dos resultados alcançados com essa experiência, um grupo de professores e estudantes da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), integrantes do Programa de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE), vislumbraram a possibilidade de se organizar, com o objetivo de apoiar outras iniciativas econômicas que tivessem os princípios da autogestão e do cooperativismo popular como proposta (Guerra, 2008).

Nesse contexto, segundo essa autora, surgiu a primeira ITCP, constituída em 1995 pela COPPE/UFRJ, com o objetivo de utilizar os conhecimentos técnico-científicos de professores, estudantes e técnico-administrativos das universidades para assessorar a organização e a constituição de cooperativas e empresas autogeridas.

Conforme Guimarães (2000), o propósito inicial das incubadoras foi organizar, formar e requalificar trabalhadores para inserção de trabalhadores – historicamente excluídos – no mercado de trabalho formal, por meio de empresas coletivas e autogestionárias. Mais tarde, as incubadoras passaram a ter, além desse, outros objetivos, como a (re)inserção de trabalhadores que perderam o vínculo com este mercado, devido à privatização de empresas públicas ou

reestruturação produtiva, mas sempre apoiando a organização coletiva e autogestionária.

O desempenho apresentado pela COPPE/UFRJ incentivou a implantação de outras incubadoras em diversas universidades brasileiras, constituindo, em 1998, a rede universitária de ITCPs, com o objetivo de aglutinar as diversas experiências e trocar informações sobre as metodologias de incubação. Atualmente, esta rede tem a participação de 40 incubadoras, disseminadas nas cinco regiões do país.

Por esses motivos, torna-se fundamental referenciar os princípios universais do cooperativismo nesse estudo, não como doutrina, mas buscando reflexões teóricas, o que será feito a seguir.

Adesão livre e voluntária

As cooperativas são organizações abertas à participação de todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades como sócios, independentemente de gênero, classe social, opção política ou religiosa. Para participar, a pessoa deve conhecer e decidir se têm condições de cumprir os acordos estabelecidos pela maioria (Tesch, 2000; Crúzio, 2002; Juvêncio et al., 2004; Benato, 2004; UFRJ/ITCP, 2008).

Esse princípio garante a autonomia do indivíduo, ou seja, a livre adesão e a liberdade de sair a qualquer momento ou quando lhe convier. Benato (2004) argumenta que esse princípio prima pela liberdade, que é um aspecto fundamental da democracia.

O requisito para a entrada de um novo sócio é a aceitação, por esse mesmo, das normas estabelecidas no estatuto social, normas estas que devem ser estabelecidas coletivamente pelos sócios fundadores e renovadas periodicamente, sempre que estabelecido em assembléia geral. Crúzio (2002) apresenta uma visão não tão otimista desse princípio, argumentando que o

estatuto social é o instrumento que pode controlar a entrada de pessoas descomprometidas com o grupo. Para isso, é importante que se estabeleçam critérios de entrada e saída dos associados.

Conforme Barão (1977), esse é o princípio da “porta aberta”, o sinal do princípio altruísta, o qual “constitui a regra e a razão de ser das cooperativas”. Nesse sentido, Benato (2004) argumenta que a adesão livre vai além do fato de um novo membro aderir à cooperativa; é uma questão também filosófica, à medida que ninguém é coagido a entrar, a permanecer ou a sair da sociedade cooperativa. Ou seja, a questão não é a entrada ou a saída dos membros, pois a adesão livre está no “emergir de cada um para todos e não no emergir dependente de todos” (Benato, 2004, p. 38).

Em suma, a adesão livre está no convívio diário, na soma das forças e dos fatores de produção e nos resultados alcançados, ou seja, esse princípio está relacionado com a participação, a coesão de grupo, a prática comunitária e a causa motivacional. Sendo assim, “aderir é comprometer-se, é participar, é transformar-se” (Benato, 2004, p. 38).

Cabe citar que as motivações que levam as pessoas a constituírem ou a aderirem a uma sociedade cooperativa, de acordo com Pereira (2006) ao analisar o estudo de Rios (1973), estão relacionadas a dois tipos de convergência, a convergência objetiva e a convergência subjetiva.

*A convergência objetiva está relacionada com a existência de condições sócio-culturais-econômicas semelhantes que levam os indivíduos apresentarem interesses convergentes. Entretanto, esta condição, embora necessária, não é suficiente para levar os indivíduos a se organizarem e a cooperarem automaticamente. A consciência dos indivíduos sobre os interesses, as necessidades, os problemas e os objetivos comuns ao grupo é que se denomina de convergência subjetiva. Este tipo de convergência é construído com a prática da cooperação e da solidariedade, bem como da reflexão dos problemas coletivos, em dinâmica grupal. Trata-se pois da formação da **consciência coletiva**, que tem como condição fundamental a participação social dos indivíduos (Pereira, 2006, p.19).*

Sendo assim, a convergência objetiva pode levar à formação ou à adesão ao grupo, mas, o que determina a atuação dos membros dentro da cooperativa e, mesmo, a sua permanência, é a convergência subjetiva ou a consciência coletiva.

Gestão democrática pelos sócios

As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus sócios, os quais, reunidos em assembléia, discutem e votam os objetivos e metas do trabalho conjunto, devem participar ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões, bem como elegem os representantes que irão administrar a sociedade. Homens e mulheres, quando eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação (um sócio equivale a um voto), independente do número de quotas-partes que detinham. Nas cooperativas de outros graus, formadas pela associação de mais de uma cooperativa, deve ser também mantida a organização democrática (Tesch, 2000; Crúzio, 2002; Juvêncio et al., 2004; Benato, 2004; UFRJ/ITCP, 2008).

Esse princípio está diretamente relacionado com as formas de gestão adotadas pelas cooperativas, especialmente as populares. Em sua essência, de acordo com Crúzio (2002), esse princípio está diretamente relacionado com a autogestão na cooperativa, pois, à medida que a cada pessoa cabe um voto, o próprio associado dirige e fiscaliza a cooperativa, eliminando a relação patrão-empregado. Para Barão (1977), é nesse princípio que a sociedade cooperativa diferencia-se das sociedades capitalistas, por ser um princípio de democracia que coloca o poder nas mãos de seus membros por meio das assembléias gerais.

Além disso, Benato (2004) cita que, em outras sociedades, a pessoa precisa adquirir o direito da posse, ou seja, adquirir ações; dessa forma, a pessoa vale o que tem e não o que é. Em outras palavras, nas empresas capitalistas,

quem comanda é quem tem o maior número de ações e na sociedade cooperativa todos tem o mesmo poder de decisão.

Outro aspecto se refere aos dirigentes da cooperativa. Qualquer pessoa pode ser eleita, desde que já venha cumprindo com seus deveres de associado. Dessa forma, diferenciando-se mais uma vez da empresa capitalista, não é o capital que define quem representa a cooperativa, mas sim o voto. Além disso, a direção não tem poder de decisão, mas respeita as decisões tomadas pela assembléia geral, podendo também ser renovada periodicamente, o que garante o revezamento nos cargos (Benato, 2004).

Contudo, Barão (1977) afirma que o princípio da gestão coletiva é, de certa forma, uma ilusão e esse ideal democrático é apenas um formalismo. Como contra-argumento, Barão (1977, 93-99) apresentou o caso de uma cooperativa “Librairie Bazar Cooperative”, na qual se tentou implementar a autogestão sem obter êxito. A falta de participação dos membros, as instâncias legais de decisões concentradas no conselho de administração, a falta de dedicação aos trabalhos da cooperativa, o aparecimento de ideologias tecnocratas (eficácia, rentabilidade, lucro), bem como a dificuldade na prática da autogestão foram elementos decisivos para que o princípio da gestão democrática ficasse no “formalismo” estatutário.

A falta de participação é, realmente, uma problemática nas cooperativas, mas não só nesse tipo de organização. Bordenave (1994) argumenta que, apesar de a participação ser inerente à natureza social do homem, seja por uma base afetiva (participar pelo “prazer em fazer coisas com outros”), seja por uma base instrumental (participar porque é mais eficaz e eficiente fazer coisas com outros, do que fazê-las sozinhos), houve um tempo em que se acreditava que os homens tinham medo da liberdade e, por isso, trocavam sua autonomia pela segurança do autoritarismo. No entanto, esse autor afirma que, nos últimos anos, o interesse em participar tem se generalizado, resultando no surgimento de diversas

associações e organizações, cujo objetivo é a participação social⁸, que vai além da simples participação nos processos decisórios internos, transpondo-se para a participação em nível macro, ou seja, no âmbito das estruturas sociais, políticas e econômicas.

De qualquer forma, a gestão democrática só terá êxito se houver participação nas assembleias gerais e nas tomadas de decisão. Mas, não pode ser uma participação induzida, obrigatória e coerciva, como propõe Barão (1977), pois, em conformidade com Demo (1993, p.18), a participação é um processo contínuo e constante, ou seja, não existe participação acabada nem completa. Além disso, esse autor define a participação como autopromoção, que não pode ser uma concessão e nem deve ser entendida como uma dádiva, mas sim como uma conquista processual.

Participação econômica dos sócios

Todos contribuem igualmente para a formação do capital social da cooperativa, por meio da subscrição e da integralização das quotas-parte. Se a cooperativa é bem administrada e obtém uma receita maior do que as despesas, esses rendimentos serão divididos entre os sócios, proporcionalmente ao valor da contribuição de cada um, ao trabalho desenvolvido ou às horas de trabalho dedicadas. O capital da cooperativa é controlado democraticamente e as sobras são destinadas: ao desenvolvimento da cooperativa (possibilitando a formação de reservas, parte destas pode ser indivisível); ao retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas ou ao apoio a outras

⁸ Participação social, conforme Bordenave (1994, 24-25), refere-se à participação em nível macro, ou seja, está relacionada com a intervenção nos processos dinâmicos que constituem ou modificam a sociedade, isto é, na história da sociedade. Conforme esse autor, a participação social é o processo pelo qual as diversas camadas sociais têm parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade, de maneira equitativa.

atividades, sempre de acordo com a decisão tomada na assembléia (Tesch, 2000; Crúzio, 2002; Juvêncio et al, 2004; Benato, 2004; UFRJ/ITCP, 2008).

Segundo essa definição acima, este princípio reúne os princípios originais de “retorno ‘pró-rata’ das operações” e “juro limitado ao capital investido”, citados anteriormente. Além disso, estabelece a participação dos associados na constituição do capital social e o controle democrático dos recursos da cooperativa.

Em outras palavras, Crúzio (2002) argumenta que o princípio da participação econômica assegura aos sócios “o controle da sua participação econômica na cooperativa, bem como um retorno financeiro proporcional ao volume de sua produção (...) ou serviço prestado (...)” (Crúzio, 2002, p.30), além de garantir que o mesmo decida sobre os valores percentuais que constituirão o capital social, bem como onde, como, quanto e quando investir na cooperativa, de acordo com as sobras líquidas (receita menos despesa).

Segundo Barão (1977), o retorno pró-rata ou a distribuição dos excedentes entre os sócios é basicamente “a regra do desconto sobre o lucro”. Na prática, esta regra pode ser aplicada por meio de selos e senhas (para compras ou desconto), dependendo do tipo da cooperativa (Barão, 1977). Cabe ressaltar que, atualmente, existem diversos mecanismos mais modernos para esse controle (programas de computador, cartões magnéticos, dentre outros). Para essa autora, esse desconto reajusta os “preços provisórios” pagos pelo consumidor quando faz as compras, ou seja, após o fim do exercício fiscal, verificam-se a receita e a despesa realizada durante o período; subtraindo-se a despesa da receita, obtêm-se as sobras líquidas. Essa “sobra” pode ser retornada aos associados proporcionalmente à movimentação dos mesmos na cooperativa, seja em produção, em horas trabalhadas, em prestação de serviços ou como estabelecido no estatuto social.

Além do retorno proporcional ou do desconto para os sócios, estas “sobras” podem ser empregadas para o desenvolvimento da cooperativa, por meio de investimentos no patrimônio ou no capital indivisível⁹, ou apoio a outras atividades aprovadas pelos membros. Cabe ressaltar que, pela legislação vigente, devem ser criados dois fundos obrigatórios, o Fundo de Reserva (10% das sobras líquidas) e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, FATES, (5% das sobras líquidas), sendo o restante aplicado em um dos três casos acima, conforme decisão em assembléia geral.

Benato (2004) ressalva que o capital no cooperativismo não tem o mesmo significado do capital capitalista, ou seja, embora o dinheiro integralizado pelos sócios no momento de sua adesão receba o nome de capital, esse capital tem o sentido de aquisição de quota-parte, de direito e obrigação de sócio.

Neste contexto, o capital “capitalista”, remunerado pela lei de mercado, especula, monopoliza, exerce domínio da força, escraviza e explora. Por outro lado, o capital cooperativista é anônimo nas decisões, omissivo no comando da economia e coletivo como força social, ou seja, somando-se as quotas-parte de cada associado, a cooperativa adquire seu capital social, sinônimo de movimentação da riqueza, geração de trabalho, renda e novas opções de riqueza (Benato, 2004).

Sendo assim, o sócio vale pelo que é e não pelo que possui; o sócio é remunerado pelo que produz e o capital pelo seu valor nominal, remunerado à taxa previamente fixada em estatuto, mas sempre inferior à taxa de mercado (Benato, 2004).

⁹ *Em muitas cooperativas, as reservas são coletivas e indivisíveis, o que diminui o aspecto capitalista dessas sociedades. Portanto, em caso de dissolução, as reservas e os excedentes da liquidação serão distribuídos entre obras sociais e outras organizações da cooperativa (Barão, 1977, 36).*

Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas, controladas por seus sócios. Qualquer acordo firmado com outras organizações e empresas deve garantir e manter essa condição, ou seja, ao estabelecer um acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou receber capital de origem externa, elas devem fazê-lo de forma a preservar o seu controle democrático pelos sócios e manter sua autonomia (Tesch, 2000; Crúzio, 2002; Juvêncio et al., 2004; Benato, 2004; UFRJ/ITCP, 2008).

Esse princípio está totalmente relacionado com o tipo de gestão adotado pelas cooperativas porque é comum a presença de financiadores, fornecedores, clientes e consumidores nas relações cotidianas de uma cooperativa, e esses atores podem influenciar de certa forma na organização democrática e na autonomia das sociedades cooperativas.

Para Airton Cançado, a definição desse princípio deixa claro que as cooperativas devem ser geridas apenas pelos seus sócios. Em outras palavras, “a autonomia é um dos princípios que norteiam a organização cooperativa” (Cançado, 2007, p. 46). Além disso, esse autor evidencia a posição da ACI sobre a independência que as cooperativas devem possuir diante do Estado e da iniciativa privada.

Crúzio (2002) acredita que esse princípio garante a autonomia e a independência da cooperativa, principalmente com relação aos objetivos econômico, político e social almejados pelos sócios. Além disso, estimula a fiscalização no cumprimento da missão e dos objetivos iniciais da organização, defendendo a cooperativa contra intervenções externas de atravessadores, oportunistas, agiotas, entre outros. Por fim, exige que todos acompanhem a administração interna, considerando a autonomia e independência nas relações comerciais, dentro e fora da cooperativa.

Educação, formação e informação

É objetivo permanente das cooperativas destinar ações e recursos para formar seus associados, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, capacitando-os para a prática cooperativista e para o uso de equipamentos e técnicas no processo produtivo e comercial. Ao mesmo tempo, buscam informar o público em geral e, particularmente, os jovens e os líderes formadores de opinião sobre as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino de cooperativismo nas escolas de ensino fundamental e médio (Tesch, 2000; Sescoop, 2007; UFRJ/ITCP, 2008).

Esse princípio, mantido desde os pioneiros de Rochdale, ressalta a importância da educação cooperativista para a manutenção da ideologia cooperativista. Conforme Benato (2004), a ênfase dada a esse princípio, na época, levava em consideração a idéia de que somente a educação pode preparar o ser humano para a liberdade e para a cidadania. Cabe ressaltar que a própria participação na cooperativa, conforme o mesmo autor, desde que comprometida e solidária, pode caracterizar uma forma de educação para o convívio com a sociedade. Além disso, a formação permanente torna o sócio mais participativo e comprometido com o sistema cooperativista.

Nesse contexto, de acordo com Crúzio (2002), a manutenção desse princípio incentiva o ensino da doutrina cooperativista e a capacitação em gestão de cooperativas, além de divulgar os objetivos iniciais da cooperativa para novos sócios e possibilitar o desenvolvimento intelectual dos associados e seus familiares, bem como da comunidade na qual a cooperativa está instalada.

Cooperação entre cooperativas - intercooperação

Esse princípio foi introduzido, em 1966, no Congresso da ACI, em Viena, por entender que o sistema cooperativista só conquistaria seu espaço,

como doutrina e como filosofia, se houvesse cooperação e união entre as cooperativas (Benato, 2004).

Conforme o texto original, “as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais” (Crúzio, 2002, p. 34; Juvêncio et al., 2004, p. 22; Benato, 2004, p. 55).

Para o fortalecimento do cooperativismo é importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade sócio-econômica. Além disso, de acordo com Tesch (2000), organizadas em entidades representativas, formadas para contribuir no seu desenvolvimento, as cooperativas podem determinar avanços e conquistas para o movimento cooperativista, nos níveis local e internacional.

Crúzio (2002) ainda argumenta que esse princípio permite que as cooperativas obtenham maior economia, a partir da distribuição de produtos juntamente com outras cooperativas do mesmo segmento. Além disso, atuando conjuntamente, as cooperativas podem representar os interesses de seus associados, no que diz respeito à qualificação de seus titulares, promovendo cursos de qualificação técnica em conjunto. Cabe ressaltar que as cooperativas que praticam a intercooperação por meio de estruturas locais, regionais, nacionais ou internacionais devem participar nas decisões sobre o destino e o controle das contribuições cooperativistas e os objetivos dessas representações, ou seja, devem decidir onde os fundos criados com suas contribuições serão aplicados e como essas representações devem atuar.

Na prática, conforme Benato (2004), a cooperação entre cooperativas, seja na formação de um *pool* de cooperativas, seja por meio de afiliações ou constituição de centrais, permite a interação e a troca de informações e pode reduzir custos operacionais, estruturais e financeiros.

Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável e para o bem-estar de suas comunidades, por meio de políticas aprovadas por seus membros (Tesch, 2000; Crúzio, 2002; Juvêncio et al., 2004; Benato, 2004; UFRJ, 2008).

Cançado (2007, p. 46-47) explica que “por serem organizações de pessoas e não de capital, as cooperativas possuem espaço geográfico nítido, na medida em que estas pessoas residem em algum lugar”, ou seja, quando a cooperativa passa a olhar para fora da organização, surge um sentimento de “co-responsabilidade” pelo espaço no qual os associados também habitam.

Esse autor ainda destaca que as ações na comunidade devem ser aprovadas pelos sócios, incentivando a democracia na cooperativa. Outro aspecto levantado por Cançado (2007) é que a noção de desenvolvimento sustentável é avessa ao assistencialismo, portanto, a preocupação com a comunidade não deve ser entendida como responsabilidade social empresarial¹⁰, com critérios de intervenção definidos pela empresa conforme suas políticas. Por outro lado, no princípio “Interesse pela comunidade”, entende-se que a cooperativa se co-responsabiliza pelo desenvolvimento sustentável da comunidade na qual os próprios associados residem, por meio de políticas aprovadas pelos mesmos. Sendo assim, de acordo com esse autor, “a relação entre cooperativa e comunidade se torna mais orgânica na medida em que os

¹⁰ Responsabilidade social refere-se à relação ética, transparente e de qualidade entre uma empresa e todos os seus públicos de relacionamento, sejam fornecedores, comunidade, clientes ou consumidores. Contudo, na maioria das vezes, este termo está relacionado com “ações pontuais e desconectadas da missão, visão, planejamento estratégico e posicionamento da empresa (...) [ou seja], não expressam um compromisso efetivo para o desenvolvimento sustentável” (Ursini & Bruno, 2005, p.31). Além disso, conforme essas autoras, em muitos casos, as empresas brasileiras associam responsabilidade social à ação social, voltando-se para fora da empresa, sem sensibilizar a empresa para a gestão dos impactos ambientais, econômicos e sociais provocados por decisões estratégicas, práticas de negócio e processos operacionais.

cooperados (...) são afetados diretamente pela aplicação do princípio” (Cançado, 2007, p. 47).

Estudar a origem do cooperativismo popular, bem como os princípios básicos do cooperativismo, é essencial para a compreensão da gestão de uma cooperativa. Porém, é fundamental que se compreendam também os conceitos e as características dessas organizações.

2.2 Conceitos e características

Sandroni (1996) argumenta que o cooperativismo é uma doutrina que visa à solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação, as quais seriam formadas por indivíduos livres, que participariam igualmente dos bens produzidos em comum e se encarregariam da gestão da produção. Esse autor descreve a cooperativa como uma empresa constituída e dirigida por pessoas que se associam com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica ou prestar serviços comuns, eliminando os intermediários.

O termo cooperativismo, em conformidade com Rios (1987), é um conceito amplo, que atende a diversos interesses. O cooperativismo está presente em situações econômicas e culturais distintas, ou seja, em países socialistas e capitalistas, bem como nos discursos de reforma agrária e nos discursos mais liberais.

Dessa forma, este autor explica que, atendendo a interesses tão antagônicos, o cooperativismo passa a ser visto como uma “terceira via” entre o socialismo e o capitalismo. Contudo, a proposta niveladora do cooperativismo, segundo esse autor, está longe de superar a diferenciação de classes, ou seja, “a cada classe sua cooperativa. Existe, pois, um cooperativismo dos ricos e um cooperativismo dos pobres (...)” (Rios, 1987, p.10).

Diante desse cenário e somando-se o fato de existirem cooperativas em inúmeros setores da economia, esse autor argumenta que as cooperativas devem

ser qualificadas, pois não basta uma identidade jurídica comum, já que a inserção econômica e sociológica se distingue.

Nesse contexto, cabe ressaltar que o desenvolvimento do cooperativismo em várias partes do mundo trouxe à tona diferentes formas de conceber uma cooperativa. Conforme Pereira (2007a), em muitos lugares, as cooperativas foram introduzidas como um instrumento político do Estado; em outros, como verdadeiras unidades de transformação social. Em geral, de acordo com Alencar (1986), podem-se distinguir três perspectivas básicas de concepção de cooperativa, cada qual com um modelo próprio de gestão: rochdaleana ou social reformista; trabalhista ou de transformação social e técnico-econômica.

Baseada na ideologia de Fourier, Owen e Saint-Simon, na perspectiva rochdaleana ou social reformista, a cooperativa estaria livre da influência do capitalismo, constituindo uma comunidade auto-suficiente. Dessa forma, segundo Pereira (2007a), os associados da cooperativa se reúnem em torno de problemas, necessidades e objetivos comuns por meio da ajuda mútua, baseando-se na solidariedade, na liberdade, na igualdade e na justiça social. De acordo com esse autor, nesse modelo, procura-se unir a racionalidade econômica, representada pela maior produção dentro do menor tempo possível, com a mínima utilização de recursos. Veremos, mais adiante, que o conceito de cooperativa, nessa perspectiva, está relacionado com as características do conceito de gestão social. Nessa perspectiva, a cooperativa recebe a seguinte definição:

uma associação de pessoas, usualmente com recursos limitados, que se dispõem a trabalhar juntas e de forma contínua, possuem um ou mais interesses comuns e que, por estes motivos, formam uma organização democraticamente controlada, em que custos, riscos e benefícios são eqüitativamente divididos entre os membros (Verhagen, 1984, p. 19).

A perspectiva trabalhista ou de transformação social, conforme Pereira (2007a), está fundamentada nos ideais de uma sociedade socialista, tendo um

caráter de transformação da sociedade capitalista, já que as cooperativas podem ser consideradas um meio de socializar a aquisição de produtos ou de matéria-prima, a produção e a distribuição. De acordo com esse autor, a cooperativa é considerada, por alguns comunistas, como uma forma de transição para a coletivização da terra e do trabalho, características que estão intimamente relacionadas com o conceito de autogestão, que será apresentado mais adiante nesse texto. Nessa perspectiva, a cooperativa pode ser conceituada como

associação de pessoas com problemas, necessidades, objetivos, [idéias] e valores comuns, em que os meios de produção são coletivos e controlados democraticamente [pelos associados] e os custos, riscos e benefícios são divididos igualmente entre os associados (Pereira, 2007a, p.19).

Pereira (2007a) argumenta que, na perspectiva técnico-econômica, a cooperativa é considerada um meio de adaptação ao sistema capitalista, ou seja, uma adaptação da concepção social reformista à realidade do sistema capitalista, resultado do que Borda (1972) chama de “decantação dos ideais utópicos”. Dessa forma, a cooperativa pode ser considerada um meio para promover a modernização tecnológica, a integração agroindustrial, a redução dos custos operacionais dos produtores e, conseqüentemente, a elevação de seus rendimentos (Pereira, 2007a). Nesta perspectiva, a cooperativa apresenta características típicas da heterogestão e pode ser conceituada, de acordo com a Lei 5764 de 16/12/1971, como:

sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...].

Cabe ressaltar que as duas definições (rochdaleana e trabalhista ou de transformação social) são muito próximas, diferenciando-se, no entanto, da definição técnico-econômica. Diferença ressaltada, também, por Cançado

(2007), ao considerar dois tipos distintos e contraditórios de cooperativa, definidos por Singer:

a autentica que é socialista, igualitária, solidária e democrática, onde a igualdade faz sentido e, (...) cooperativas de visão essencialmente capitalista, como as agrícolas onde grandes fazendeiros exploram pequenos proprietários (Cançado, 2007, p.55).

De forma complementar, Oliveira (2003) analisa três grandes tendências do cooperativismo brasileiro:

1ª) que ele representa um fim em si – defendida pela maioria dos integrantes do sistema liderado internacionalmente pela Aliança Internacional Cooperativista; 2ª) que ele é um instrumento para reforçar os princípios liberais – representada por líderes cooperativistas das chamadas cooperativas agropecuárias brasileiras, por exemplo; e, 3ª) que ele é um instrumento para negar a ordem liberal e servir como fundamento para a construção de fontes alternativas aos efeitos negativos causados pelo capitalismo globalizado (Oliveira, 2003, p. 62-63).

Nesse contexto, a primeira classificação desse autor se aproxima da definição *rochdaleana*, visto que a Aliança Cooperativa Internacional - ACI conceitua a cooperativa como:

(...) uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (Cançado, 2007, p. 48).

Contudo, não se pode generalizar, pois, apesar de a ACI manter os princípios dos pioneiros de Rochdale quanto aos valores éticos da democracia, honestidade, transparência e responsabilidade social e solidariedade, os pioneiros viam no cooperativismo uma possibilidade de transformação social.

Embora haja esta contradição na definição da ACI, observa-se que a cooperativa é democraticamente gerida, aproximando-se da autogestão como prática administrativa.

Já a segunda classificação de Oliveira (2003) está relacionada com a definição técnico-econômica apresentada por Alencar (1986), presente na maioria das cooperativas agropecuárias. Essas cooperativas, em geral, possuem grande número de associados e, na medida em que crescem, precisam de uma estrutura complexa e demandam a contratação de empregados. De acordo com Cançado (2007), na medida em que isso acontece, as cooperativas reproduzem a exploração do trabalho, aproximando-se, em termos de gestão, das demais empresas capitalistas.

Por fim, Oliveira (2003) apresenta uma terceira classificação, na qual o cooperativismo apresenta-se como oposição aos princípios liberais e uma alternativa ao sistema hegemônico e seus “males”. Esta terceira corrente parece aproximar-se da definição trabalhista ou de transformação social apresentada por Alencar (1986).

Conforme Oliveira (2003), a corrente aproxima-se do chamado cooperativismo popular, o qual, de acordo com esse autor

(...) pressupõe aproximar-se do exercício dos princípios fundamentais da cooperação, da prática da autogestão e da busca da composição de alianças estratégicas contra a pobreza e a exclusão social. Bem como, trata-se de um tipo de cooperativismo que se pressupõe aproximar de uma certa articulação com os movimentos de luta pelo exercício fundamental da cidadania. No Brasil, este tipo de cooperativismo está se desenvolvendo e é parte constitutiva de um movimento que se convencionou chamar de Economia Solidária (Oliveira, 2003).

Nesse contexto, o cooperativismo popular, que ainda é um conceito em construção, pode ser compreendido como o que Rios (1987) denominou de “a cooperativa dos pobres”, sinônimo de cooperativa da classe trabalhadora. Esse tipo de cooperativismo pode ser entendido, de acordo com informações da

Financiadora de Estudos e Projetos - Finep (2008), como uma forma de organização social que gera trabalho e renda, visando à melhoria da qualidade de vida dos estratos mais pobres da população.

Conforme UFRJ/ITCP (2008), cooperativismo popular também está relacionado com transformação social, pois tem como objetivo promover a mobilização e a formação de lideranças para gerar trabalho e renda, possibilitando a transformação da realidade social excludente.

Nessa linha de raciocínio, Maia (2007) considera que o cooperativismo popular pode minimizar a exploração ao eliminar intermediários, favorecendo a emancipação econômica e social às comunidades mais pobres.

O Cooperativismo Popular como um instrumento eficaz na organização social e produtiva de comunidades empobrecidas, fundamenta alternativas viáveis de sobrevivência e emancipação econômica e social dos trabalhadores sem renda ou de baixa remuneração, por desvincular-se de intermediários e apropriar-se de maior parcela de valor gerado pelo seu próprio trabalho (Maia, 2007, p. 2).

Cabe ressaltar que, legalmente, as cooperativas populares não existem, pois a lei do cooperativismo (Lei 5.764/71) não menciona esse tipo de organização (Cançado, 2007). Contudo, conforme esse autor, a diferença entre uma cooperativa tradicional e uma cooperativa popular é a autogestão. Nas palavras desse autor, as cooperativas populares podem ser definidas como

organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões econômica, social e política (Cançado, 2007, p. 57).

Para UFRJ/ITCP (2008), o que diferencia as cooperativas populares é, principalmente, “a situação de exclusão vivenciada por seus associados”, além da predominância de um modelo de gestão democrático e participativo, voltado para o bem comum e não para o lucro. Sendo assim, as cooperativas populares são organizações formadas por desempregados, subempregados ou trabalhadores

economicamente marginalizados que se associam voluntariamente com objetivo de gerar trabalho e renda. Outro aspecto se refere à contribuição igualitária entre esses trabalhadores, para a composição do capital inicial necessário para a constituição da cooperativa. Em muitos casos, a força de trabalho é o principal capital de que dispõem

Além disso, para UFRJ/ITCP (2008), além de permitir aos trabalhadores associados a geração de renda e o reinvestimento de parte dela em benefício do grupo, a cooperativa popular tem também um caráter transformador, pois o relacionamento entre as pessoas e os valores igualitários, democráticos e "humanos" são privilegiados em relação aos critérios de racionalidade da economia capitalista, como produtividade, lucro e crescimento, entre outros.

Em suma, baseando-se nos conceitos apresentados, pode-se afirmar que o cooperativismo popular está relacionado com a organização coletiva de grupos populares, grupos historicamente excluídos, bem como trabalhadores desempregados ou subempregados, além da eliminação de intermediários e da utilização de meios de produção coletivos; em termos de gestão, com a gestão democrática e participativa, ou mais precisamente a autogestão. Além disso, o objetivo do cooperativismo popular é a geração de trabalho e renda, bem como a busca pela emancipação econômica e social dos seus associados e da comunidade onde está inserido.

2.2.1 Características da organização cooperativa

Além de apresentar as concepções e os conceitos sobre cooperativas, cabe apresentar algumas características dessas organizações. Primeiramente, de acordo com Juvêncio et al. (2004), cabe ressaltar que o cooperativismo tem um duplo caráter, por ser uma sociedade de pessoas e também uma empresa.

De acordo com Rios (1987, p. 13), a cooperativa é caracterizada, basicamente, por apresentar três elementos que a distinguem de outras

organizações: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa.

A primeira característica, propriedade cooperativa, segundo Rios (1987), está relacionada com o fato de a organização cooperativa ser uma sociedade de pessoas e não de capital. Sendo assim, a propriedade é conferida aos associados, independentemente das contribuições financeiras individuais destinadas à constituição da cooperativa.

A segunda característica, gestão cooperativa, está fundamentada na máxima “um homem, um voto” e relaciona-se ao fato do poder de deliberação ser de competência da assembléia geral. Conforme Pereira (2006), o controle das decisões da cooperativa é democrático, à medida que os associados exercem os seus direitos, participando nas instâncias de decisão.

Por fim, a última característica, repartição cooperativa, significa que a distribuição das sobras financeiras deve ser feita de maneira diversa da que ocorre em uma empresa capitalista, ou seja, as “sobras” são distribuídas proporcionalmente aos associados, pelo trabalho investido ou por sua movimentação na cooperativa, de acordo com o princípio “retorno pró-rata aos associados”.

Juvêncio et al. (2004) acrescentam dois aspectos – associação voluntária de pessoas constituindo uma sociedade e empreendimento comum pelo qual esta sociedade alcança seus objetivos – que, aliados a estas características, dão um caráter de “empresa-associada” à organização cooperativa. Isso porque a cooperativa é uma associação de pessoas que se agrupam para constituir uma empresa dirigida democraticamente, a fim de atingir objetivos comuns.

Outra característica apresentada por Juvêncio et al. (2008, p. 25) é o fato de a cooperativa ser uma “empresa de participação”, o que significa que o associado participa nas operações como usuário e nas decisões como proprietário. Sendo assim, os interesses de usuário e proprietário – do associado

– são idênticos, eliminando o mercado entre cooperativa e associado e estabelecendo uma relação denominada ato cooperativo.

Nesse contexto, uma pessoa que compra ações em uma empresa capitalista visa o lucro, mas, no caso da cooperativa, conforme Juvêncio et al. (2004), por ser o associado tanto usuário quanto proprietário, não há sentido obter lucro de si próprio. Sendo assim, as sobras são proporcionalmente distribuídas.

Pereira (2007a) também destaca algumas características da organização cooperativista, por meio de um conjunto de critérios, como estão apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1: Características da organização cooperativista

Crítérios	Cooperativa
Natureza	Sociedade civil sem fins lucrativos, com fins econômicos e sociais.
Amparo legal	Código Civil e legislação específica – Lei 5764/71
Objetivos	Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, comercialização, prestação de serviços e crédito, para resolver problemas sociais e econômicos e atender as necessidades de seus associados.
Número de pessoas para constituição	Mínimo de 20 pessoas, de acordo com a Lei 5764/71.
Capital social	A cooperativa pode receber doações ou empréstimos para formação do patrimônio. O capital social é formado pelas quotas-partes dos associados (não podem ser repassadas a pessoas estranhas à cooperativa).
Forma de gestão	É uma sociedade de pessoas e não de capital, portanto, as decisões devem ser tomadas em assembléia geral, em que cada associado tem direito a um voto, independentemente do número de quotas-parte que possua. O quorum deve se basear no número de associados.

...Continua...

QUADRO 1, Cont.

Remuneração dos dirigentes	Os dirigentes podem ser remunerados por meio de retiradas mensais, “pró-labore”, definidas pela assembléia.
Sobras	As possíveis “sobras”, de acordo com a assembléia geral, podem ser divididas entre os associados proporcionalmente ao seu volume de transações ou aplicadas na própria entidade (deve-se destinar, obrigatoriamente, no mínimo 10% para o Fundo de Reserva e 5% para o FATES)
Regime de trabalho	O parágrafo único do artigo 442 da Lei nº 8.949 de 9/12/94 da CLT estabeleceu que, qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre esses e os tomadores de serviços da cooperativa.
Limitações e vantagens	Não paga imposto de renda sobre atos cooperativos, mas sim sobre operações com terceiros. Paga as taxas e os impostos decorrentes das operações comerciais. O controle é democrático. Nas assembléias gerais, o “quorum” é baseado no número de associados presentes. Pode receber doações além dos benefícios da política governamental de apoio ao cooperativismo.

Fonte: Adaptado de Pereira (2007a)

Conforme as características apresentadas no Quadro 1, a cooperativa é uma pessoa jurídica, sem fins lucrativos, com fins econômicos e sociais, pois seu objetivo é atender às necessidades de seus associados por meio do desenvolvimento de atividades econômicas e não lucrativas. Nesse sentido, o conceito de lucro está relacionado com a apropriação do trabalho alheio, com a subordinação dos trabalhadores ao capital, com a alienação, dentre outros aspectos, o que, teoricamente, não deveria acontecer em uma cooperativa.

Para a constituição de uma cooperativa, a legislação pertinente exige um mínimo de 20 pessoas. Cabe destacar que, nas cooperativas populares, há certa

dificuldade em alcançar esse número mínimo, o que faz com que diversos grupos se formalizem como associações ou em pequenas empresas autogestionárias ou, mesmo, permaneçam na informalidade. Sendo assim, existem propostas de lei que questionam esse número mínimo de associados, mas ainda não houve avanços significativos nesse sentido. Ressalva-se, ainda, que há algumas jurisprudências, fundamentadas no Código Civil, de cooperativas constituídas com menos de 20 associados, contudo, em muitos casos, prevalece a Lei 5764 de 1971.

Outra característica levantada está relacionada com o capital social da cooperativa. Nesse aspecto, Crúzio (2002) argumenta que o capital social é representado pelas quotas-parte de cada associado, ou seja, cada associado pode adquirir um mínimo de quotas-parte e a soma de todas estas quotas constitui o capital social da cooperativa. Cabe ressaltar que a Lei 5764/71 estabelece que nenhum associado poderá subscrever e integralizar mais de 1/3 do total de quotas-parte, a não ser que a cooperativa estabeleça critérios de proporcionalidade para subscrição e integralização de capital (Pereira, 2006).

Esses critérios, de acordo com esse autor, podem ser definidos em estatuto em função da maior ou da menor utilização, por parte dos sócios, dos serviços que a organização oferece. Contudo, observa-se que, mesmo nos casos em que um sócio exceder a esse limite de 1/3, continuará a ter direito a apenas um voto nas assembléias, uma vez que cooperativas são sociedades de pessoas e não de capital.

Outra observação pertinente é que a quota-parte é intransferível, ou seja, difere das ações de empresas capitalistas, que podem ser vendidas na bolsa de valores ou, individualmente, pelos sócios para qualquer outra pessoa. No caso da cooperativa, de acordo com Crúzio (2002), as quotas-parte são indisponíveis para terceiros ou pessoas estranhas e tornam-se bens para a família do associado, em caso de sua morte. Além disso, o capital social pode ser formado por

doações, por empréstimos/financiamentos, bem como pelos recursos dos próprios associados.

O associado pode desligar-se da cooperativa a qualquer momento, desde que esteja em dia com suas obrigações (Crúzio, 2002) e, quando isso acontece, pode receber sua quota-parte após o fim do exercício fiscal.

Quando do fim do exercício fiscal, verifica-se a receita, subtraem-se as despesas e têm-se as sobras. Dessas sobras, retira-se, de acordo com Crúzio (2002), o fundo de reserva para cobrir possíveis perdas econômicas e o FATES, destinado à educação dos associados e seus familiares. O que sobra é distribuído aos associados, proporcionalmente à movimentação de cada um, salvo decisão contrária em assembléia geral. No caso das cooperativas populares, especialmente nas cooperativas em estudo, ainda são raros os casos em que se consegue separar esses fundos.

Os dirigentes das cooperativas, que ocupam cargo no conselho administrativo, podem ser remunerados por meio de retiradas mensais, “pró-labore”, definidas pela assembléia, o que não diferencia muito da empresa capitalista.

Em relação ao trabalho, fica claro que o associado não tem vínculo empregatício com a cooperativa, pois, como citado anteriormente, esta relação é denominada como ato cooperativo. Sendo assim, entre associado e cooperativa não há relação de empregador *versus* empregado, nem mesmo relação de subordinação, ou seja, todo cooperado é autônomo e participa da tomada de decisões.

Crúzio (2002) reforça que a cada associado é assegurado o direito ao voto, independente de suas condições econômicas, políticas e sociais. Nesse sentido, cabe destacar que, na cooperativa, teoricamente, a forma de gestão é sempre democrática e participativa e o quorum deve se basear no número de associados e não no capital que possuem.

Por fim, Benato (2004) apresenta outra característica das sociedades cooperativas, referente à neutralidade política e religiosa, bem como a não discriminação de sexo, idade e etnia.

2.3 Cooperativismo popular no Brasil e no mundo

O cooperativismo, de acordo com Rios (1987), está presente em diversos países, inclusive em situações econômicas e culturais distintas. Conforme esse autor, há cooperativas na Nicarágua e nos Estados Unidos, em Israel e nos países árabes, na Hungria e na França, na Polônia e na Inglaterra, na China, Índia, Senegal e em outros países, tanto desenvolvidos quanto subdesenvolvidos.

Além disso, Pereira (2006) argumenta que o cooperativismo está presente em quase todos os países do mundo, representando cerca de 12% da população mundial. Esse autor cita que

Nos Estados Unidos, foram as cooperativas que levaram a energia elétrica ao meio rural. Na Índia, cerca da metade da produção de açúcar vem de cooperativas, sendo que no Estado de Gugarat, as cooperativas de produtores têm usinas de transformação de leite que estão entre as maiores e mais modernas do mundo. Na França, as caixas cooperativas ocupam o segundo lugar mundial no sistema bancário e de crédito. Na Islândia, o nível de desenvolvimento das cooperativas em todos os ramos da economia é tão elevado que se ouve com frequência a expressão "Islândia Cooperativista". Na região Basca da Espanha as cooperativas de Mondragon fazem parte, em escala nacional, dos maiores fabricantes de refrigeradores e de equipamentos eletrodomésticos. Na Suécia, a cadeia de cooperativas "O.K." possui a maior refinaria de petróleo do país, sendo responsável por cerca de 20% da distribuição de produtos petrolíferos. Na Itália, as cooperativas operárias de diversos setores são reconhecidas como o setor de ação mais eficaz na luta contra o desemprego, por haver um número significativo de empresas que se transformaram em cooperativas, após se verem obrigadas a fechar por falência. No Canadá, em cada três habitantes, um é membro de uma caixa cooperativa de crédito e mais de 75% da produção de trigo e outros cereais produzidos no país passam pelas mãos de cooperativas de comercialização. Nos mercados de distribuição de produtos alimentícios da Europa, as cooperativas de consumo estão na frente em vários países ocupando os primeiros lugares. Em vários países africanos são as

cooperativas agrícolas que escoam a maior parte da produção de bens essenciais. Entre os maiores sistemas bancários do mundo, quatro são cooperativos, presentes na França, Alemanha, Países Baixos e Japão (Pereira, 2006, p.8).

Nesse contexto, o cooperativismo é difundido em diversos países e atinge quase todos os setores da economia. Conforme Sandroni (1996), as cooperativas estão organizadas internacionalmente por meio da Aliança Cooperativa Internacional, ACI, que, conforme Benato (2004), foi criada em 1895 e, atualmente, está sediada em Genebra, Suíça. Essa associação, independente e não-governamental, reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações, objetivando a integração, a autonomia e o desenvolvimento do cooperativismo.

Ainda de acordo com Benato (2004), no continente americano, essa articulação é feita pela Organização das Cooperativas da América, OCA, fundada em 1963. Hoje, essa entidade tem sede na cidade de Bogotá, Colômbia, e integra as representações de vinte países, incluindo o Brasil. Contudo, nem todas as cooperativas são “populares”.

Cabe ressaltar que o cooperativismo popular vem se desenvolvendo em diversos países, aliado ao movimento da economia solidária. Entretanto, a organização desse tipo específico de cooperativismo ainda é muito incipiente, tanto por não existir um órgão de representação das cooperativas populares como porque o movimento da economia solidária vem se construindo, sendo uma experiência relativamente nova.

Senhoras (2005) afirma que o cooperativismo popular no Canadá está baseado em valores comprometidos com outra cultura econômica, preocupando-se com a formação integral do cidadão, buscando sua inserção no mercado de trabalho e outras formas emancipadas de relações econômicas.

No estudo de Müller-Plantenberg (2005), que apresenta uma evolução do cooperativismo popular na Alemanha e na Europa, observa-se a presença dessas cooperativas na Alemanha, Espanha, República Checa, Polônia e Itália.

No Brasil, a representação de todo o sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas do Brasil, a OCB, constituída em 1969 (Benato, 2004).

Conforme Pereira (2006), a partir da década de 1990, as cooperativas vêm ocupando espaços sociais e econômicos importantes no país:

Em 1990, eram 4.666 cooperativas registradas no Departamento Nacional de Registro Comercial (DNCR), saltando para 20.579 cooperativas em 2001. Isso equivale a um crescimento de 331% no número de cooperativas no Brasil em pouco mais de uma década. Esta mesma tendência de crescimento também pode ser verificada quando analisamos os números de cooperativas filiadas a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). No ano de 1990, a OCB possuía 3.440 cooperativas afiliadas, número que saltou para 7.026 cooperativas em 2001, apresentando um crescimento de 104% ao longo da década de 90. Apenas no sistema OCB existem aproximadamente 5 milhões de associados, presentes em cerca de 7 mil cooperativas, distribuídos em diversos ramos de atividade. De acordo com a OCB, as cooperativas são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalentes a 6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Pereira, 2006, p.8-9).

Além da OCB, existe uma série de cooperativas que se organizam em outros sistemas de representação complementares ou alternativos, como a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), fundada em 1992, que reúne cerca de 70 cooperativas de produção agropecuária, 10 cooperativas regionais de comercialização e 40 associações e cooperativas centrais em 13 estados (Pereira, 2006). Cabe ressaltar que o sistema representativo da OCB não atende às necessidades das cooperativas populares.

No Brasil, a gênese do cooperativismo popular, de acordo com UFRJ/ITCP (2008), se dá no início do século XX, no sul do país, com o Projeto Esperança, organizado pela diocese de Santa Maria, RS, no qual padres jesuítas

trabalhavam junto a pequenos agricultores, com o objetivo de conseguir melhoria nas condições de vida dessas famílias.

Essa experiência, que culminou com a construção de uma cooperativa de crédito para os agricultores do Rio Grande do Sul, foi um marco nesse período. De acordo com UFRJ/ITCP (2008), o trabalho desenvolvido com os pequenos agricultores da região possibilitou não só uma melhoria de qualidade de vida como a organização de grupos em outras regiões do país. Cabe ressaltar que, há dez anos, os agricultores brasileiros e de países vizinhos, como Uruguai, Argentina e Paraguai, se reúnem, anualmente, para realizar uma feira, onde trocam experiências e vendem seus produtos. Esta feira, conforme UFRJ/ITCP (2008), é considerada referência nacional do cooperativismo popular.

Na região urbana, segundo UFRJ/ITCP (2008), o processo se deu mais recentemente, com a criação das cooperativas populares habitacionais. Na década de 1980, com o encerramento do Banco Nacional de Habitação, houve uma profunda crise habitacional, que culminou com o surgimento de movimentos de luta pelo direito à habitação, adotando o modelo de mutirão como principal ferramenta de construção habitacional e organização política, garantindo acesso aos financiamentos públicos e buscando fortalecer o movimento. Neste contexto, em conformidade com UFRJ/ITCP (2008), esse processo possibilitou o conhecimento e a apropriação do cooperativismo pelo movimento popular.

Além disso, na próxima década, com o aumento dos índices de desemprego e da precarização do trabalho formal, a economia informal cresceu em todo o país, fazendo com que grande parte dos trabalhadores buscassem formas alternativas de sobrevivência (UFRJ/ITCP, 2008). Sendo assim, inúmeros grupos organizados passaram a ver no cooperativismo um instrumento capaz de responder às suas necessidades, surgindo, de forma ainda incipiente, em diversas regiões do país, experiências pontuais de cooperativas populares.

Porém, cabe ressaltar que, para conhecer profundamente o desenvolvimento histórico do cooperativismo no Brasil, é necessário fazê-lo por ramos, ou seja, tipos de cooperativas, já que cada um teve a sua própria história, com dificuldades e sucessos distintos, dependendo, quase sempre, das facilidades ou obstáculos oferecidos pelo governo (Sescoop, 2007). De acordo com Sandroni (1996), as cooperativas podem ser de produção, de consumo, de crédito, de troca e de comercialização, de segurança mútua, de venda por atacado ou de assistência médica, conforme a natureza de seu corpo de associados.

Cabe ressaltar que a criação da primeira Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, em 1995, pela COPPE-UFRJ, estabeleceu um marco da história do cooperativismo popular no Brasil, contribuindo tanto para a difusão e o fortalecimento desse movimento no país como para fomentar a implantação de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares nas universidades.

Devido à grande ascensão do cooperativismo popular, aliado ao Movimento da Economia Solidária e à criação das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, bem como outras incubadoras universitárias ou públicas que não constituem a rede universitária de ITCs, pode-se estimar que as cooperativas populares, juntamente com outros empreendimentos solidários, estão presentes em quase todas as áreas econômicas do país.

Conforme dados do documento “Relatório do Seminário: Avaliação do PRONINC – Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares”¹¹, desenvolvido pela Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional - Fase (2006), no segundo semestre de 2005, as incubadoras encontravam-se nas cinco regiões do país, com maior presença nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste.

¹¹ Esse relatório, desenvolvido pela FASE, é parte do Projeto de Acompanhamento do PRONINC. O conteúdo do relatório foi desenvolvido a partir das discussões realizadas em quatro seminários, bem como por meio de visitas às incubadoras e aos empreendimentos incubados.

No total, as incubadoras atendiam a 315 empreendimentos, com cerca de nove mil participantes. De acordo com o relatório:

Entre 2003 e 2005 ocorreu um aumento expressivo tanto no número de empreendimentos incubados (82%), quanto no de participantes (110%), o que pode ser atribuído ao surgimento de novas incubadoras e à intensificação das ações das incubadoras existentes (FASE, 2006, p. 5-6).

De acordo com esse relatório, cerca de 55% dos empreendimentos incubados estavam legalmente constituídos na forma de cooperativas (38%), associações (14%) ou outras modalidades. Os 45% restantes permaneciam como grupos informais, mas que, na maioria, pretendia legalizar-se, preferencialmente, na forma de cooperativas (Fase, 2006).

Sobre a área de atuação dos empreendimentos,

a classificação adotada (baseada no Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária) indica uma participação similar dos setores de produção e serviços urbanos (com cerca de 40% cada) e uma menor participação do segmento ligado à agricultura e outras atividades primárias (cerca de 20%) (Idem, p.6).

Esse relatório apresenta outros dados relevantes sobre o perfil dos participantes dos grupos incubados. Esses grupos são constituídos, principalmente por pessoas sem acesso ao mercado formal de trabalho. Há certo equilíbrio entre os participantes dos sexos feminino e masculino, sendo a maioria (55%) de homens. As mulheres estão mais presentes em empreendimentos de pequeno porte (nas áreas têxtil e confecções, alimentos e artesanato), enquanto os homens se destacam nos empreendimentos de maior porte (nos setores agropecuário, industrial e de prestação de serviços). A remuneração média é superior no caso dos homens. A maioria não concluiu o ensino fundamental, e cerca de 10% não são alfabetizados. Cerca de 55% dos participantes tem entre 31 e 50 anos, 32% está abaixo dessa faixa e 13% acima dela. Há uma

super-representação das pessoas de cor negra ou parda (66% dos participantes contra 49% na população total) e uma correspondente sub-representação das pessoas de cor branca (33% dos participantes contra 50% na população) (FASE, 2006, p. 6-7).

Além disso, sobre as características gerenciais dos empreendimentos, cabe ressaltar que: a maioria dos instrumentos e equipamentos utilizados no processo de trabalho é de propriedade dos empreendimentos; cerca de 55% dos empreendimentos tentaram obter financiamento externo; “a grande maioria (81%) dos empreendimentos possui um estatuto, sendo que em 66% dos casos esse estatuto é de conhecimento da totalidade dos participantes” e adota-se a “prática de uma gestão democrática e compartilhada” (Idem, p. 8).

Os dois últimos dados merecem atenção, pois, de acordo com o relatório citado, 55% dos empreendimentos estão legalmente constituídos e 81% dos empreendimentos incubados possuem um estatuto e, na maioria desses, o estatuto é conhecido por todos os seus integrantes. Esse é um sinal de participação intensa dos membros e indica, de acordo com o relatório da FASE (2006, p. 8), que “o estatuto é percebido como um importante instrumento para a coesão e organização interna dos grupos”.

O outro dado se refere ao modelo de gestão democrático adotado pelos grupos, conforme relatório da FASE (2006), “a grande maioria dos empreendimentos realiza assembleias ou reuniões gerais em intervalos semanais, quinzenais ou mensais” (Idem, p. 8), o que permite a circulação das informações, a melhora da comunicação e contribui para o processo de decisão coletivo, requisitos para autogestão. Além disso, em empreendimentos maiores,

aonde a realização freqüente de reuniões gerais envolve maiores dificuldades operacionais, o processo de decisão coletiva inclui também reuniões por equipe ou setor, cujas conclusões são transmitidas à coordenação/direção geral do empreendimento (FASE, 2006, p. 8).

Isto indica que os empreendimentos incubados vêm desenvolvendo atividades participativas que favorecem a gestão coletiva e democrática dos empreendimentos.

Embora esses dados não tenham um caráter científico, e nem mesmo se refiram apenas às características das cooperativas populares, servem para clarear a realidade dos empreendimentos incubados e compreender um pouco do cenário do cooperativismo popular e da economia solidária no Brasil.

3 GESTÃO DE COOPERATIVAS

No capítulo anterior, foram apresentadas algumas características do cooperativismo popular, bem como os seus princípios, destacando como essas peculiaridades podem influenciar na gestão das cooperativas. Nesse capítulo serão apresentados os modelos de gestão no contexto da administração e da economia solidária, bem como as características dos três conceitos de gestão que serão utilizados para a análise comparativa entre as cooperativas estudadas: a heterogestão, a gestão social e a autogestão.

3.1 Gestão de cooperativas no contexto teórico da administração

O termo gestão ou o ato de gerir, geralmente, estão relacionados com o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, com a finalidade de alcançar determinados fins nas organizações (Fischer & Pinho, 2006). Sendo assim, conforme Tenório (2001, p. 22), gerenciar “é a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”.

Cabe ressaltar que essas funções gerenciais já eram valorizadas na Teoria Clássica da Administração, sendo conhecidas como funções administrativas, relacionadas à previsão, à divisão do trabalho, à execução e ao acompanhamento (Fischer & Pinho, 2006).

Cabe ressaltar que a administração, como é praticada atualmente, *é um produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade* (Paro, 1990, p. 18), ou seja, a administração como ciência e como ação traz consigo algumas determinações históricas, próprias de um modo de produção.

A administração, em sua essência, é a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins (Paro, 1990). Em uma sociedade

capitalista, a gestão está voltada para o lucro, de modo que as relações de produção constituem *relações de exploração de uma parte da população sobre outra, sob a forma da apropriação do produto do trabalho alheio* (Idem, p. 35).

Para que isso aconteça, as organizações criam instrumentos de gestão, como a *divisão pormenorizada do trabalho*, que está relacionada com o controle do trabalho pelo capital (Paro, 1990, p. 45). Esse modelo de gestão, denominado heterogestão, garante que os donos do capital mandem e os trabalhadores executem, concentrando na mão de poucos a tomada de decisões.

Contudo, esse autor afirma que, em uma perspectiva de transformação social, os elementos de uma administração capitalista (construída historicamente em uma sociedade de classes) devem ser depurados para que se possa colocá-los a serviço de propósitos não-autoritários (Paro, 1990).

Nesse sentido, as cooperativas poderão constituir espaços administrativos de propósitos não autoritários. Como observado no segundo capítulo desse trabalho, as cooperativas são sociedades de pessoas e não de capital, cujo objetivo é o bem-estar do associado e não a acumulação do lucro.

Contudo, este tipo de gestão, segundo Bialoskorski Neto (1994), introduz um elemento fundamental de análise, sob a ótica da teoria da organização industrial, na qual a pessoa física (associado) é agente e principal, ou seja, o próprio associado que participa na tomada de decisões é quem vai se beneficiar com estas decisões tomadas. Nas palavras do autor:

(...) a própria pessoa física participa das decisões estratégicas através das assembléias e se “autocontrata” para as etapas posteriores do processo produtivo, inclusive com independência para influir na remuneração dos contratos, ou seja, na sua própria remuneração, como agente deste instrumento contratual (Bialoskorski Neto, 1994, p. 57).

Sendo assim, um problema relacionado a esse aspecto ocorre quando o mesmo “agente” que executa a função de controle sobre a decisão é aquele que toma a decisão. Bialoskorski Neto (1994) argumenta que, em termos de gestão,

as sociedades cooperativas são de difícil controle por parte dos associados, individualmente, ou por parte da assembléia geral, coletivamente. Isso porque, no caso das cooperativas agrícolas, há certo despreparo administrativo por parte dos associados, além da falta de rotatividade nos cargos de presidência ou diretoria.

Esse autor argumenta que os associados que participam da diretoria *não são devidamente experientes ou profissionais na área de negócio*, visto que não há divisão entre a propriedade e o controle (Idem, p, 60), mas que esta situação pode ser amenizada com a contratação de profissionais para a gerência da cooperativa.

No entanto, o fato de contratar um profissional para gerir a cooperativa pode dificultar o princípio de gestão democrática e a tomada de decisões coletiva. Além disso, de acordo com Bialoskorski Neto (1994), a contratação de um gerente pode causar conflitos, isso porque, de acordo com a teoria econômica, o gestor que alcançar renda e prestígio, objetivando, por um lado, o crescimento da empresa e a lucratividade, o que leva a aumentar os preços dos serviços prestados aos associados; por outro lado, reter as sobras para investimentos, enquanto o associado prefere pagar preços menores para os serviços da cooperativa e a distribuição das sobras no fim do exercício fiscal. Nesses aspectos, cabe ressaltar que esses são princípios cooperativistas desde os pioneiros de Rochdale.

Por outro lado, em se tratando de cooperativismo popular, conforme Cançado (2007, p. 54), a maioria das experiências dessas cooperativas não possui recursos para contratar empregados e, mesmo que possuísse, *sua orientação é estranha a esse processo*, isso porque essas cooperativas assumem, pelo menos teoricamente, a autogestão como prática administrativa e sua orientação é voltada para a gestão democrática somente por seus associados.

Bialoskorski Neto (1994) apresenta o modelo latino-americano de organização cooperativista que, segundo esse autor, é também o modelo brasileiro previsto na legislação:

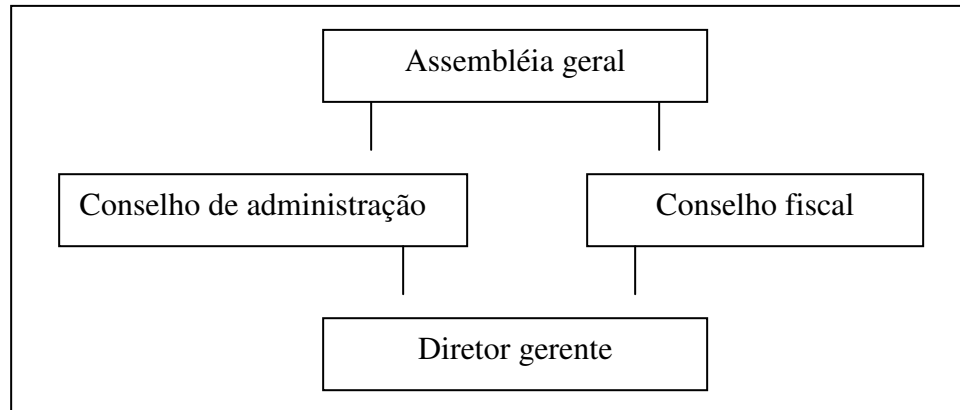


FIGURA 1: Organograma básico de uma cooperativa

Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (1994, p. 61)

Conforme esse autor, o organograma acima estabelece que os conselhos administrativo e fiscal são representações da assembléia geral e que o diretor-gerente tem *uma linha de mando proveniente do conselho de administração e uma linha de controle proveniente do conselho fiscal* (Idem, p. 62).

Atualmente, o organograma básico de uma cooperativa está representado na Figura 2. Nesse organograma, a Assembléia Geral continua sendo o órgão máximo de deliberação. O conselho fiscal está ligado por uma linha pontilhada que indica que *não manda em ninguém, porém é dotado de poderes para fiscalizar todas as operações ou atividades da cooperativa* (Crúzio, 2002, p. 45). O conselho administrativo – formado por um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro – localiza-se abaixo da assembléia geral, pois acata as decisões desta (Crúzio, 2002).

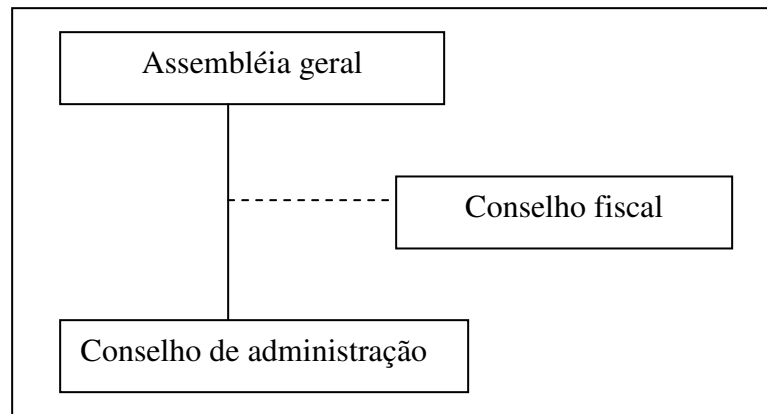


FIGURA 2: Estrutura básica de uma cooperativa

Fonte: Adaptado de Crúzio (2002) e Juvêncio et al. (2004).

Crúzio (2002) apresenta diversos problemas identificados em estudos sobre cooperativismo, que podem prejudicar a gestão de uma cooperativa, como: participação em assembléias gerais sem conhecer os direitos e deveres dos associados, o estatuto ou a pauta da reunião; omissão de discordância nas reuniões; trocar o voto por benefícios extras; comparecer nas assembléias apenas para votar e se ver livre de suas obrigações de associado; votar em propostas vagas ou recomendadas pela direção sem refletir sobre as conseqüências desta ação e descuidar da fiscalização sobre os atos da direção e dos conselheiros fiscais, dentre outros.

Observa-se que esses problemas estão relacionados com a comunicação interna, a participação efetiva dos associados e o comprometimento para organização e fiscalização da cooperativa.

Além disso, quanto ao conselho fiscal, dentre os problemas apresentados por Crúzio (2002), dois merecem destaque: o enfraquecimento da fiscalização, *mediante aliança corporativa com a direção, comprometendo a apuração de possíveis irregularidades administrativas* (Idem, p. 64). O fato de haver

revezamento de certos associados, entre os cargos dos conselhos de administração e fiscal, durante um longo período de tempo. Ou seja, problemas de manipulação de informações, alianças corporativas, balancetes falsificados estão presentes nas empresas cooperativas e devem ser fiscalizados, o que exige, também, comprometimento e cobrança por parte dos associados.

Cabe ressaltar que a gestão de uma organização também se relaciona com o ambiente externo da mesma. Nesse sentido, Bialoskorski Neto (1994) menciona a importância da cooperação intersetorial e intercategorias. Esta discussão também está presente nos encontros de economia solidária, no sentido de fortalecer a cadeia produtiva por meio da cooperação entre cooperativas populares e empreendimentos solidários ou, mesmo, de fortalecer laços entre cooperativas de um mesmo segmento, com objetivo de aumentar o poder de negociação, tanto para compras coletivas como para a distribuição dos produtos.

Relacionado a este aspecto, nos termos da teoria organizacional, observam-se as *Novas Formas Organizacionais*, como as “redes”. Conforme Mendonça (2007), no plano teórico-operacional, o conceito de rede está vinculado a uma trama de relações que prioriza o fluxo e a circulação.

Neste contexto, o conceito de rede social está relacionado com o conjunto de pessoas ou organizações ligadas por relações sociais de tipos específicos, como amizade, transferência de fundos ou outros (Peci, 1999). Em outras palavras, Withaker (1998)¹² define:

Uma estrutura em rede (...) corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um chefe, o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo.

¹² Citação obtida no site da Internet < <http://pt.wikipedia.org>>.

Desta forma, Peci (1999) argumenta que alguns estudiosos utilizam o termo “rede” como uma forma distinta da atividade econômica coordenada, que se opõe aos mercados e às hierarquias. Sendo assim, o conceito de rede tem relação direta com o conceito de gestão social, em oposição ao modelo heterogestionário.

Nesse sentido, serão apresentados os três conceitos de gestão utilizados nesse trabalho: heterogestão, gestão social e autogestão, esse último no contexto da economia solidária.

3.2 Heterogestão

A heterogestão é caracterizada por uma gestão hierarquizada, a qual separa dirigentes e dirigidos em categorias distintas. Em outras palavras, Cançado (2007) argumenta que a heterogestão

(...) é consolidada na organização burocrática do trabalho, baseada em cadeias de comando, criando hierarquias. Estas cadeias de comando (ou linhas de comando) mostram claramente a questão da submissão, quem está abaixo é comandado por quem está acima, seguindo a lógica de uma pirâmide, onde há muitos na base e o número vai diminuindo à medida que chega aos cargos mais altos (Idem, p. 61).

Sendo assim, esse modo de gestão está presente na maioria das empresas capitalistas, nas quais há a *divisão pormenorizada do trabalho* (Paro, 1990, p. 45). Ou seja, de acordo com Guerra (2008), a heterogestão manifesta-se na separação entre aquele que planeja, organiza e controla e aquele que executa, consolidando, dessa forma, a hegemonia do capital sobre o trabalho.

Sobre esse aspecto, Motta (1981) argumenta que a heterogestão naturaliza não só “a função diretiva do capital sobre o trabalho” (Idem, p. 18) como também naturaliza “a função diretiva do saber sobre o não saber” (Idem, p. 18). Ou seja, os donos do capital comandam e, para quem tem apenas a sua força de trabalho para vender, a única alternativa possível é entrar na *pirâmide*

heterogestionária e tentar subir o mais alto possível (Cançado, 2007, p. 62). Portanto, Cançado (2007) cita que o mito da ascensão social promove a legitimação das práticas heterogestionárias ao proporcionar às classes trabalhadoras uma expectativa de alcançar o topo, com base no discurso do esforço pessoal.

Por outro lado, a concepção de que um trabalhador “mal preparado” deve ser coordenado e controlado por outro “mais bem preparado” consolida a “*ditadura do saber*”, que encontra na burocracia a legitimação da heterogestão (Cançado, 2007, p. 62). Além disso, conforme esse autor, a empresa burocrática utiliza-se do sigilo empresarial, que faz com que os trabalhadores desconheçam a situação da organização, mantendo-os sobre controle. Sendo assim,

o sigilo burocrático, convertido em função especializada, garante a ‘legitimidade’ da burocracia pelo saber, entendido como competência especializada (...) (Motta, 1981, p. 23).

A heterogestão, como modelo hegemônico na sociedade capitalista, causa alienação e exploração. Em outras palavras:

A alienação é uma relação social que se caracteriza pelo fato do trabalhador não ter controle de seu trabalho e, por conseguinte, ser controlado pelo empregador que, assim, toma posse do produto do seu trabalho. Desta forma, o trabalhador perde o controle do produto do seu trabalho enquanto aquele que irá controlá-lo se apropria dos resultados (Onuma et al., 2007, 1-2).

Cabe destacar que esse tipo de gestão, cujas características estão resumidas no Quadro 2, não combina com os princípios do cooperativismo e, mesmo, com o modelo de gestão previsto em lei, como observado nos capítulos anteriores. Contudo, principalmente nas cooperativas de caráter *técnico-econômico*, especialmente cooperativas agropecuárias de grande porte, cujo crescimento foi grande e nas quais há números significativos de trabalhadores contratados, há possibilidades de encontrar esta forma de gestão. Entretanto, nas

cooperativas populares, as quais estão inseridas no contexto da economia solidária, espera-se que adotem uma posição contrária a esse modelo.

QUADRO 02: Características do modelo de heterogestão, em comparação com as categorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS DA HETEROGESTÃO
Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais	Relações de dependência de forma hierarquizada ou de interdependência
Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Hierarquização, burocracia e competitividade.
Democracia interna: processo decisório e participação social	Capital sobrepõe-se ao trabalho; processo decisório hierarquizado, concentrado no topo da organização; tomada de decisão imposta, seja por meio da coerção ou da persuasão; participação dos trabalhadores limitada pelo sigilo empresarial.

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Gestão Social

O termo gestão social, de acordo com Tânia Fischer, é sinônimo de gestão contemporânea. Em outras palavras, esta autora argumenta que “diante da complexidade com que estamos lidando no mundo, a gestão [ou] tem uma perspectiva social, ou não será gestão” (Maurício, 2007). Para Fischer (2002), a gestão é:

um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividades (Idem, p. 31).

Conforme a mesma autora, tal conceito remete ao gerenciamento como processo dinâmico, constituído por ações mobilizadoras por parte de múltiplas origens e tendo muitas direções, nas quais as dimensões da prática e da teoria estão entrelaçadas (Fischer & Pinho, 2006).

Por outro lado, Tenório (2005) argumenta que a gestão social se opõe à gestão estratégica, pois aquela é determinada pela solidariedade, sendo um processo de gestão que visa à concordância e à inclusão do outro, enquanto a gestão estratégica é determinada pelo mercado, sendo motivado pelo lucro e orientado pela competição e a exclusão do outro (concorrente). Esse autor ainda destaca que na gestão estratégica prevalece o monólogo (indivíduo), enquanto na gestão social deve sobressair o diálogo (coletivo).

Tenório (1998) define a gestão estratégica como um tipo de ação social utilitarista, baseada no cálculo de meios e fins e na qual há a interação de duas ou mais pessoas, em que uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Na visão desse autor,

esse tipo de ação gerencial é aquele no qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade. É uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático” (Tenório, 1998, p. 124).

Dessa forma, a gestão estratégica é uma ação social desenvolvida sob a hegemonia do poder técnico ou técnico-burocrático que, conforme Tenório (1998), vem se tornando um fenômeno comum às sociedades contemporâneas, manifestando-se tanto no setor público quanto no privado.

Por outro lado, de acordo com esse autor, a gestão social se opõe à gestão estratégica, pois busca uma gestão mais participativa e dialógica, na qual o processo de tomada de decisão é desempenhado por diferentes sujeitos sociais, ao contrário da gestão estratégica, que tem um gerenciamento técnico-

burocrático, baseado na hierarquia e na imposição das decisões tomadas. Dessa forma, a gestão social é

uma ação dialógica [que] desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo. (...) No processo de gestão social, acorde com o agir comunicativo – dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva (Tenório, 1998, 126).

Sendo assim, a essência da gestão social está relacionada com a participação, o diálogo, o consenso e a negociação entre os atores sociais envolvidos, o que contraria a gestão estratégica que se baseia na hierarquia, na burocracia e na imposição.

Dowbor (2001) considera que, quando há mais de cinco ou seis níveis hierárquicos, os dirigentes se iludem ao pensar que alguém na base da hierarquia realmente executa os seus desejos, enquanto os executantes acreditam que existe mesmo alguém no comando. Nas palavras desse autor,

a agilidade e a flexibilidade que exigem situações sociais muito diferenciadas não podem mais depender de intermináveis hierarquias estatais que paralisam as decisões e esgotam os recursos (Dowbor, 2001, 10).

Ao contrário da heterogestão, a gestão social tende a eliminar hierarquias e aspectos burocráticos, pois a ação gerencial é negociada entre todos os atores envolvidos, perdendo o caráter burocrático¹³.

Fischer & Pinho (2006) destacam que alguns autores focalizam o conceito de gestão social muito mais aplicado para a gestão das organizações da

¹³ A gestão social pode ser definida como o conjunto de processos sociais em que a ação gerencial se desenvolve através de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política (PORTAL GESTÃO SOCIAL). Disponível em <<http://www.gestaosocial.org.br>>.

sociedade civil, ou para a gestão das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado. Dentre esses autores, Fischer & Pinho (2006, p. 34) citam Carvalho (1999), que associa a gestão social à “gestão das ações sociais públicas”, ou seja, “a gestão das demandas e necessidades dos cidadãos”. França Filho (2002) acredita que o conceito de gestão social precisa ser desconstruído e reconstruído, pois existem aqueles que o identificam como uma problemática de sociedade e aqueles que o associam a uma modalidade específica de gestão. Desse modo, a gestão social pode ser vista pela sua finalidade (voltada para o social), bem como pelas dimensões e processos que opera (Fischer & Pinho, 2006).

Conforme Dowbor (2001), os paradigmas da gestão social ainda estão sendo definidos, ou construídos. Para esse autor, é uma área de fundamental importância em termos econômicos, políticos e sociais, mas seus aspectos de referências organizacionais ainda estão em elaboração.

Dowbor (2001) argumenta que o “social” não deve ser visto somente como um setor isolado, mas como uma dimensão de todas as outras áreas. Ou em outras palavras,

o avanço social não significa necessariamente destinar por lei uma maior parcela de recursos para a educação. Significa também incorporar nas decisões empresariais, ministeriais, comunitárias ou individuais, as diversas dimensões e os diversos impactos que cada ação pode ter em termos de qualidade de vida. Além de uma área, com os seus setores evidentes como saúde, educação, habitação, lazer, cultura, informação, esporte, o social constitui, portanto, também uma dimensão de todas as outras atividades, uma forma de fazer indústria, uma forma de pensar desenvolvimento urbano, uma forma de tratar os rios, uma forma de organizar o comércio (Dowbor, 2001, p. 8).

Esse autor revela que a gestão social deve ser pensada, projetada, analisada e praticada em sua plenitude, abrangendo novos espaços em termos políticos, econômicos e administrativos, ou seja, não é apenas um setor, mas uma dimensão humana do próprio desenvolvimento. Na linha de raciocínio

desse autor, a alocação de recursos produtivos, bem como a (re) distribuição do produto, não é determinada nem no mercado, nem por meio de tomadas de decisão autônomas das autoridades públicas.

Em vez disto, o processo de tomada de decisão é conduzido através de negociações institucionalizadas entre os agentes interessados relevantes, que chegam a decisões vinculantes tipicamente sobre a base de imperativos discursivos, políticos ou morais, mais do que sobre a base de ameaças e incentivos econômicos (Dowbor, 2001, p.7).

Esse aspecto da gestão social apresentado por esse autor é compartilhado com Tenório (2005) ao tratar da relação dialógica entre pessoas e instituições, no sentido de buscar soluções negociadas, entre os diversos atores econômicos e sociais interessados, que permitirão maximizar o interesse social, econômico e ambiental.

Para Tenório (2005), “o adjetivo **social** qualificando o substantivo **gestão** [é] entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação” (Idem, p.2 – grifo do autor). Dessa forma, esse autor analisa a gestão social como um

processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais) (Idem, p. 2).

Esse autor amplia o conceito de gestão social ao acrescentar a proposta habermasiana de *cidadania deliberativa*, assim como o significado de *participação social*, e argumenta que a necessidade de agregar o conceito de participação aos conceitos de gestão social e de cidadania deliberativa “está vinculada a ênfase que se faz primordial quando se deseja dizer que a gestão social deve ser praticada como um processo intersubjetivo, dialógico, onde todos têm direito a fala” (Idem, p. 17). Tenório ainda complementa que

este processo deve ocorrer na esfera pública [em um espaço social], (...) onde se articulam diferentes atores da sociedade civil que ora em interação com o Estado, ora em interação com o capital, ora os três interagindo conjuntamente, vocalizam as suas pretensões com o propósito de planejar, executar e avaliar políticas públicas ou decisões que compartilhem recursos em prol do bem comum (Tenório, 2005, p. 17).

Dowbor (2001) cita exemplos de países nos quais a área social é gerida como bem público, de forma descentralizada e intensamente participativa.

De certa forma, o interesse direto do cidadão pode ser capitalizado para se desenhar uma forma desburocratizada e flexível de gestão social, apontando para novos paradigmas que ultrapassam tanto a pirâmide estatal como o vale-tudo do mercado (Idem, p. 11).

Para esse autor, a combinação entre a gestão social e a descentralização política oferece perspectivas interessantes. Além disso, o *desenvolvimento local* é outro eixo renovador que surge com as políticas municipais.

A urbanização permite articular o social, o político e o econômico em políticas integradas e coerentes, a partir de ações de escala local, viabilizando - mas não garantindo, e isto é importante para entender o embate político - a participação direta do cidadão, e a articulação dos parceiros (Dowbor, 2001, p. 11).

Na tentativa de reconstruir o conceito de esfera pública como espaço possível de comunicação e de deliberação entre sociedade civil, Estado e capital, Tenório (2005) visualiza a *gestão social* como sinônimo de *administração pública ampliada*, na qual os protagonistas seriam todos aqueles participantes do processo decisório, como deveria ocorrer no caso de políticas de inclusão social.

O processo de implementação dessas políticas somente teria significado, na perspectiva da gestão social, se os usuários das políticas também participassem do processo. Assim, incluir, não significa apenas conceder, mas, também, promover a prática de uma cidadania deliberativa (Tenório, 2005, p. 18).

Dessa forma, esse autor entende a gestão social como um “processo gerencial decisório deliberativo que procura atender as necessidades de uma

dada sociedade, região, território ou sistema social específico” (Tenório, 2005, p.17).

Nessa perspectiva, a gestão social contribuiria, efetivamente, para construir uma sociedade economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável. Para isso, deve-se articular Estado e capital no âmbito de uma sociedade civil organizada, ou melhor, “a palavra chave, uma vez mais, não é a opção entre um ou outro, é a articulação do conjunto” (Dowbor, 2001, p.8).

Tenório (2005) destaca que o conceito de gestão social deve ser identificado como uma possível gestão democrática, em que o imperativo categórico é o cidadão deliberativo e não apenas o eleitor e ou o contribuinte. Para esse autor, é a economia social além da economia de mercado; é o consenso solidário e não o cálculo utilitário; é o trabalhador como sujeito e não o assalariado como mercadoria; não é somente a produção como valor de troca, mas igualmente como valor de uso; não é somente a responsabilidade técnica, mas também a responsabilidade social e não é o monólogo mas sim o diálogo.

Por outro lado, Fischer & Pinho (2006) consideram que o campo da gestão social pode ser caracterizado como “um híbrido de componentes societais, oriundo do Estado, Mercado e Sociedade Civil, associados aos requisitos de legitimidade e aos imperativos da eficiência, eficácia e efetividade” (Idem, p. 34). Esses autores definem, portanto, que o campo da gestão social é o campo das interorganizações, isto é, organizações que trabalham juntas ou interorganizadas, cujas principais características são a hibridização e a complexidade.

Cabe ressaltar que as interorganizações são constituídas por organizações diferenciadas, conectadas por propósitos comuns, ou seja, integradas para atingir um resultado.

Conforme Fischer & Pinho (2006), um exemplo de interorganizações na área social são programas e projetos interinstitucionais executados por governos e ONGs, articulados entre si, ou com organizações pertencentes a outras escalas de poder, tais como agências internacionais, redes de ação social e movimentos sociais. Esses autores destacam que, ao analisar as articulações interorganizacionais na gestão social, deve-se considerar a existência de: objetivos múltiplos e potencialmente competitivos/cooperativos; componentes estruturais essencialmente diferenciados; diversas lógicas sociais em confronto e coalizão; disputas por recursos e espaços; estilos de liderança e tecnologias de ação social diferentes e especificidades culturais em cada um dos enclaves ou subordinações que integram o complexo.

No sentido de sistematizar as idéias e os conceitos sobre gestão social, Dowbor (2001) defende que as tendências recentes da gestão social nos obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, além de desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, bem como escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Ou seja, “trata-se hoje, realmente, de um universo em construção” (Idem, p. 12). Portanto, cabe questionar:

se as atividades da área social estão se tornando o setor mais importante, que tipo de relações sociais de produção o seu surgimento traz no seu bojo?(...) Seguramente, serão diferentes das que foram geradas com o desenvolvimento industrial, [pois] apontam para uma sociedade mais horizontalizada, mais participativa, mais organizada em rede do que as tradicionais pirâmides de autoridade. [Porém], podem ainda gerar um tipo de capitalismo de pedágio centrado na indústria da doença, na indústria do diploma, na manipulação cultural através da publicidade e do controle da mídia (Dowbor, 2001, p. 12).

Esse autor considera, ainda, que a gestão social tornou-se central, pois, pela história da administração, as áreas produtivas dispõem de um sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão (taylorismo, fordismo, toyotismo, etc.)

enquanto a área social ainda “não dispõe dos paradigmas de gestão correspondentes, (...) oscilando entre burocratismos estatais ultrapassados, e privatizações desastrosas” (Dowbor, 2001, p. 1).

Em suma, a gestão social nega o modelo hegemônico de heterogestão, opondo-se às hierarquias e aos aspectos burocráticos que o legitimam. Entretanto, a gestão social é um modelo em construção, com paradigmas que estão sendo definidos e cujo modo de produção ainda oscila entre os outros dois modelos apresentados neste trabalho (heterogestão e autogestão), o que fica evidenciado no Quadro 3.

QUADRO 3: Características do modelo de gestão social em comparação com as categorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO SOCIAL
Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais	Relações democráticas, interdependentes e de reciprocidade
Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Estrutura horizontalizada, coordenação descentralizada, colegiada e participativa
Democracia interna: processo decisório e participação social	Democracia representativa; processo decisório participativo e dialógico; decisões baseadas no consenso racional

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa perspectiva, a gestão de cooperativas se aproxima da gestão social ao tratar, especificamente, de cooperativas populares que adotam os princípios da economia solidária. Assim, as cooperativas populares podem ser caracterizadas por envolver diversos atores sociais no âmbito das relações interorganizacionais, prevalecendo a gestão democrática, participativa, dialógica

e consensual entre os associados. A cooperativa constitui, assim, o espaço no qual o associado assume o papel de cidadão cooperativista, onde todos têm o direito, igualmente, à voz e voto. O contexto das cooperativas populares pode ser avaliado na Figura 3.

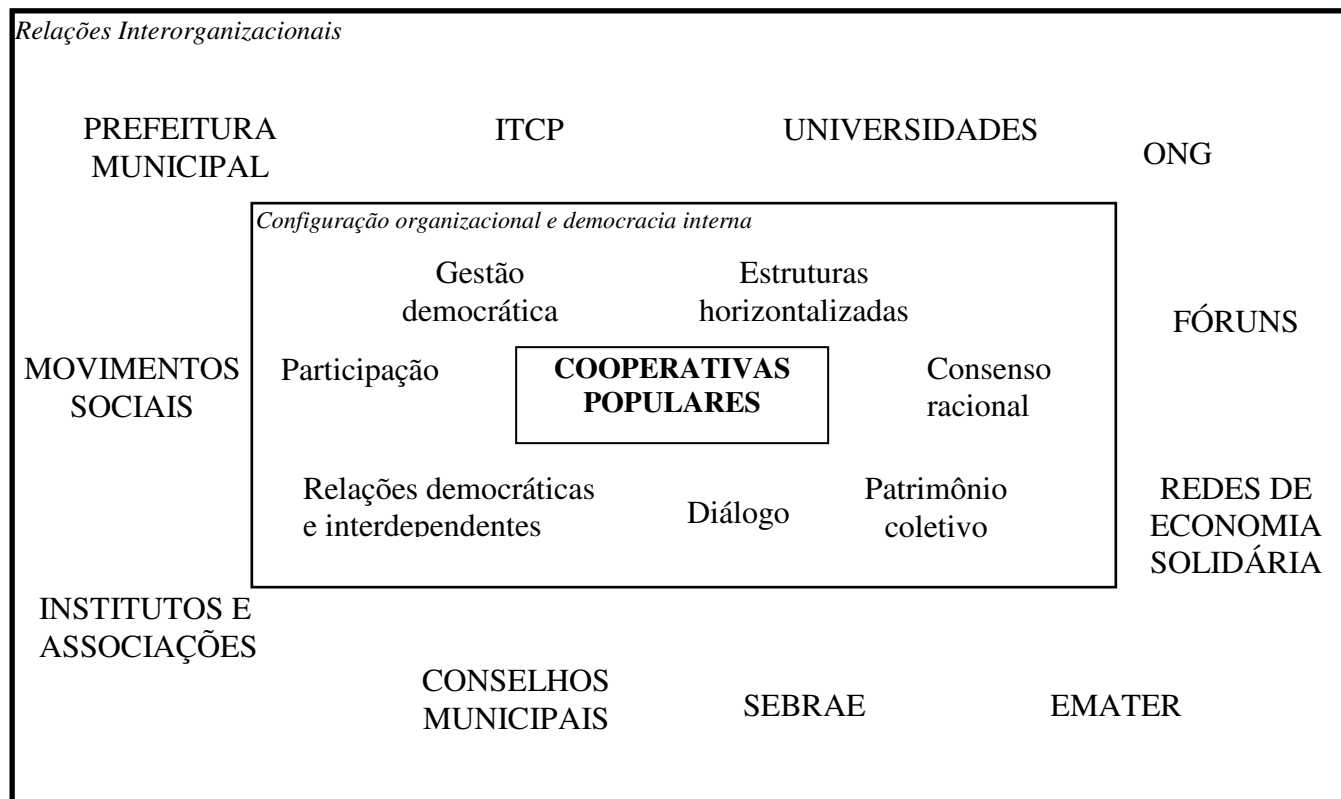


FIGURA 3: Contexto organizacional das cooperativas populares no âmbito da gestão social

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Gestão de cooperativas no contexto teórico da economia solidária

A economia solidária, de acordo com Singer (2000b, p.13), “é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo”. Nesse sentido, não é considerada uma criação intelectual, embora tenha recebido a colaboração de autores socialistas da primeira metade do século XIX, como Owen, Fourier, Buchez e Proudhon, entre outros.

A origem da Economia Solidária remonta à origem do cooperativismo que, conforme Sharit (2002), se deu na Inglaterra, por volta de 1844, formada por iniciativa dos tecelões desempregados em Rochdale. O objetivo era fornecer produtos aos trabalhadores a preços justos e alcançar uma “sociedade socialista baseada na democracia econômica”. Esse movimento tem sua ideologia baseada no igualitarismo e se apresenta como alternativa à exploração capitalista do século XIX, ou seja, a busca por uma sociedade mais justa e igualitária.

França Filho (2002) destaca que o termo “economia solidária” é uma expressão européia que denota uma problemática histórica, ao estar contida na própria origem da idéia de Estado Social, abrangendo um debate sobre as formas de manifestação da solidariedade na economia. Por isso, esse autor chama a atenção para o fato de que não se deve confundir economia solidária com “terceiro setor”, que é uma expressão norte-americana mais voltada para os ideais de filantropia.

Para Singer & Souza (2000), a economia solidária surge para ser um modo de produção e distribuição contrário ao capitalismo, criado por aqueles que estão excluídos do mercado de trabalho, com a finalidade de unir a capacidade de produção e consumo com os princípios de socialização dos meios de produção operados por grande número de pessoas cooperando entre si. Desse modo, a economia solidária tem por finalidade resgatar a luta histórica dos trabalhadores, como defesa contra a exploração do trabalho humano, como

alternativa ao modo capitalista de organizar as relações sociais dos seres humanos entre si e desses com a natureza.

Paul Singer analisa que a economia solidária se desenvolveu fortemente no Brasil a partir das crises dos anos 1980 e 1990, quando o país se “desindustrializou” e inúmeros postos de trabalho foram perdidos, “acarretando desemprego em massa e acentuada exclusão social” (Singer, 2002, p. 122). Esse autor afirma, ainda, que, em geral, ela assumiu a forma de cooperativa ou associação produtiva, sob diferentes modalidades, mas sempre autogestionárias. Nesse sentido, Nascimento argumenta que a *reinvenção da Economia Solidária porta em si uma espécie de ressurreição de valores que fazem parte da cultura do movimento operário: solidariedade, autogestão, autonomia, mutualismo, economia moral, e outros* (2003, p.1).

Conforme esse mesmo autor, pode-se caracterizar a economia solidária como *o conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva, com um certo grau de democracia interna e que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital, seja no campo ou na cidade* (Nascimento, 2003, p.1).

Cabe ressaltar que não há um consenso sobre o conceito de *economia solidária*. Conforme Mance (1999), o termo abrange diferentes significados, dependendo da prática enfocada e, em geral, está vinculado à

participação coletiva, autogestão, democracia, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, promoção e desenvolvimento humano. De certo modo, esses aspectos compõem uma certa unidade, um campo comum de significação, mas nem sempre todas essas características estão presentes, nas diversas práticas de economia solidária (Mance, 1999, 73).

Para Ponte Júnior (2004), economia solidária é um meio de promover a geração de novas alternativas de inclusão social pelo trabalho, proporcionando a democratização da gestão do trabalho, o conhecimento sobre os segredos da

produção, a valorização das relações de cooperação, a distribuição de renda e o fortalecimento do desenvolvimento sustentável.

Por conseguinte, a ajuda mútua, a responsabilidade, a democracia, a igualdade, a equidade e a solidariedade, a honestidade e a transparência e a responsabilidade social são os princípios marcantes na caracterização do que se denomina economia solidária¹⁴ (Ponte Júnior, 2004).

Alcântara (2003, p. 33) observa que a economia solidária é formada por empreendimentos que se caracterizam como solidários e autogestionários: *São solidários porque dividem os custos do investimento e repartem os lucros [sobras] e são autogestionários porque os próprios trabalhadores administram o empreendimento.*

Cabe ressaltar que, de acordo com França Filho (2002), a tarefa da economia solidária não é fácil na medida em que busca um equilíbrio entre lógicas distintas (racionalidade instrumental e racionalidade substantiva) e ainda carece de maior desenvolvimento de seu arcabouço teórico e estudos empíricos.

Para Addor (2007), são muitos os desafios para que o movimento da Economia Solidária continue em uma curva ascendente, sem se desviar de seu rumo. Conforme Singer (2000), entre os principais obstáculos para o desenvolvimento da economia solidária estão os empreendimentos que se desviam dos princípios, como a negação da autogestão pelas grandes

¹⁴ Os princípios gerais que norteiam a Economia Solidária são: *a valorização social do trabalho humano; o reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino numa economia fundada na solidariedade; a busca de uma relação de intercâmbio respeitosa com a natureza, e os valores da cooperação e da solidariedade; o valor central da economia solidária é o trabalho, o saber e a criatividade humanos e não o capital-dinheiro e sua propriedade sob quaisquer de suas formas; busca a unidade entre produção e reprodução, evitando a contradição fundamental do sistema capitalista; busca outra qualidade de vida e de consumo, e isto requer a solidariedade entre os cidadãos do centro e os da periferia do sistema mundial; a eficiência não pode limitar-se aos benefícios materiais de um empreendimento, mas se define também como eficiência social; é um poderoso instrumento de combate à exclusão social.* (Informações obtidas no site do Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Disponível em: <<http://www.fbes.org.br>>. Acessado em: 30 de abril de 2007).

cooperativas européias. Desta forma, surgiu a polêmica de que as cooperativas de produção não seriam capazes de se desenvolver no seio do capitalismo, pois elas fracassariam como empresa ou que, para obter sucesso, teriam que *degenerar*, ou seja, voltar a ser empresas capitalistas comuns.

Nesse sentido, alguns autores escrevem sobre a importância dos empreendimentos se organizarem em redes, para fortalecer o movimento de economia solidária. Alcântara (2003) observa que o modelo de Singer *prevê para sua sobrevivência não somente a cooperação entre os componentes de cada grupo, mas também entre os grupos de mesma formação autogestionária e solidária* (Idem, p. 37-38). Dessa forma, os modelos de gestão das cooperativas, se baseados nos princípios de economia solidária, podem contribuir para a autogestão interna e para a cooperação entre esses empreendimentos, por meio das relações de trocas de saberes e de produtos e da organização em rede.

Como observado, o modelo de gestão adotado pelos empreendimentos de economia solidária deveria sempre ser pautado pela autogestão. O termo autogestão surgiu na França, em meados dos anos 1960 e é a tradução literal da palavra *samoupravljje* (de origem servo-croata), na qual *samo* equivale ao prefixo grego auto e *upravljje* é algo muito próximo de gestão (Almeida, 1983). Esse termo nasceu para referenciar a experiência política, econômica e social da Iugoslávia em ruptura com a ex-União Soviética.

Cabe destacar que os conceitos de autogestão costumam variar em relação à posição política ou social de determinado grupo, como, por exemplo, o conceito anarquista de autogestão, “se caracteriza por eliminar a hierarquia e os mecanismos capitalistas de organização envolvidos” (Almeida, 1983).

Segundo Cançado (2007), Proudhon considerava a autogestão como forma ideal da própria sociedade (sociedade autogestionária), definindo-a como a negação da burocracia e de sua heterogestão. Para o autor francês, a autogestão

poderia acontecer ao nível macro (nação), tornando desnecessária a existência de políticos e do próprio Estado.

Pierre Rosanvallon apresenta que

a autogestão tem sido usada em diferentes linguagens e com diferentes sentidos em vários países, destacando-se seis possíveis interpretações ou significados, quais sejam: tecnocrático; libertário; comunista; conselhistas; humanista; científico (Pereira, 2007b, p.14).

Conforme esse autor, na linguagem tecnocrática, o termo autogestão corresponde a um tipo de democratização da gestão ou à gestão descentralizada das empresas ou, ainda, à administração participativa¹⁵ por objetivos. Na linguagem libertária, a autogestão significa democracia direta, eliminando qualquer tipo de poder centralizado, inclusive o Estado ou outra forma de autoridade. Na linguagem comunista, a autogestão corresponde à emancipação plena do homem em uma sociedade igualitária e com abundância material, na qual os conflitos de classe, assim como qualquer tipo de exploração, alienação e dominação, seriam abolidos. Na linguagem conselhistas, a autogestão é um instrumento de representação dos trabalhadores por meio dos conselhos de fábrica, “expressando a sociedade de produtores em contraposição à burocracia de Estado” (Idem, p. 14). Na linguagem humanista, a autogestão significa “a essência do ser” (Idem, p. 14), por meio de relações sociais mais fraternas e do espírito altruísta voltado para o coletivo. Na linguagem científica, a autogestão representa “a projeção das relações sociais sobre todas as formas de dominação e de hierarquia e representa o agente social da revolução científica e técnica” (Idem, p. 14). Segundo Pereira (2007b), Rosanvallon considera a autogestão

¹⁵ A administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações (Maximiano, 2006). Este tipo de administração nasceu na Grécia, com a invenção da democracia e constitui, atualmente, uma idéia moderna, que integra as práticas mais avançadas de gestão, sendo considerada um dos novos paradigmas da administração (Fernandes et al., 2007).

como um movimento que busca a transformação da sociedade por meio da prática cotidiana das relações sociais de produção coletivizada.

Ponte Júnior (2007) argumenta que:

a autogestão vai além da gestão participativa e se consoma como ação de um grupo de pessoas que decide se constituir como empresários autônomos de seu próprio trabalho (p.15).

Esse autor considera que a autogestão corresponde a aprender a ser dono e, sob esta ótica, cita alguns princípios fundamentais que compõem a autogestão, como a superação do dualismo patrão versus empregado, que caracteriza a cultura da subordinação; a combinação da propriedade coletiva com a democracia na gestão; o desenvolvimento tanto da capacidade criativa coletiva quanto da individual e o saber decidir em conjunto, entre outros.

Ainda, para esse mesmo autor, a viabilidade de um empreendimento autogestionário demanda que “o sócio autônomo internalize a idéia de aprender a ser dono de um empreendimento coletivo” (Idem, p. 15). Assim, esse deve ser pró-ativo e ter visão de futuro, além de saber intervir, assumir, participar e se esforçar para que o empreendimento se desenvolva.

Por fim, esse autor argumenta que a autogestão, como modelo administrativo, pode incentivar: a superação do dualismo trabalho manual versus trabalho intelectual; o desenvolvimento das habilidades e conhecimento sobre o valor do trabalho, do seu produto e do cliente; a transformação da inteligência e da criatividade coletiva e individual no principal patrimônio; a democratização das conquistas econômica; além de promover a gestão participativa; a transparência na gestão; a democratização da informação e a renovação cotidiana do projeto coletivo, bem como a compreensão da democracia e da participação como um valor sócio-econômico.

Nesse sentido, a autogestão pode ser considerada uma ferramenta fundamental para contrapor à alienação dos trabalhadores e incentivar a

criatividade, a participação e a emancipação social dos membros, bem como a transparência, a confiança e as práticas de gestão democrática nos empreendimentos solidários.

A Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag) define a autogestão como

*um sistema cujo funcionamento está intimamente ligado qualitativamente e quantitativamente à participação do trabalhador. Isso implica em uma mudança na cultura de produção e de gestão da empresa, e, necessariamente, em uma mudança cultural de cada trabalhador*¹⁶.

Por outro lado, Bodernave (1994) argumenta que a autogestão está intimamente ligada aos níveis ou graus de participação. Dessa forma, conforme a participação dos membros (ou bases) aumenta, mais se aproxima da autogestão e, nesse caso, o poder dos dirigentes na tomada de decisões tende a diminuir, ou seja, tende a acabar. Sendo assim, essa disputa pelo poder e pela tomada de decisões é fonte de conflitos, pois quem já o tem não quer perde-lo e quem não tem quer conquistá-lo.

Alencar (1995) toma como referência o estudo de Bordenave para explicar as diferentes formas e graus de participação, tendo como parâmetro o *continuum* entre a informação, como um dos extremos da participação, e a autogestão em outro extremo. Cançado (2007) ainda acrescenta a heterogestão como um nível inferior à informação, como pode ser observado na Figura 3, que destaca os papéis de controle das decisões entre dirigentes e membros de uma dada organização.

Para Alencar (1995), o grau mais alto de participação está representado pela **autogestão**, na qual o próprio grupo estabelece seus objetivos, as metas e a

¹⁶ Definição obtida no site da ANTEAG disponível em: <http://www.anteag.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=82&Itemid=1> Acessado em: 15 de maio de 2007.

forma de acompanhamento e controle, sem referência a uma autoridade externa. Dessa forma, conforme esse autor, na autogestão ocorre um tipo de auto-administração, na qual desaparece a diferença entre administradores e administrados.

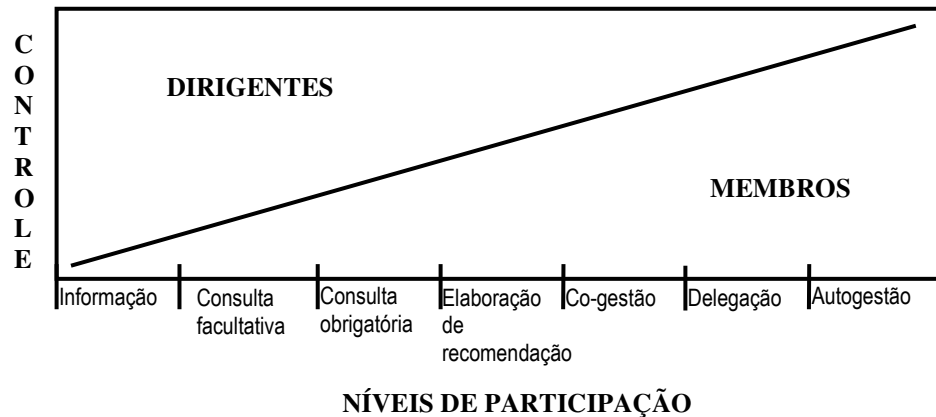


FIGURA 4: Níveis de participação

Fonte: Adaptado de Bordenave (1994), Alencar (1995) e Cançado (2007)

Bordenave (1994) ressalta que a participação implica em dois conceitos fundamentais: o grau de controle dos membros sobre as decisões e a importância das decisões de que se pode participar. Sob essa ótica, define, então, que o menor grau de participação é a informação, em que os dirigentes informam os membros da organização a respeito das decisões tomadas. Apesar de não aparentar ser participativa, a informação, segundo esse autor, constitui certo nível de participação, uma vez que muitos superiores sequer informam seus subordinados e a reação desses pode, ou não, ser levada em consideração pelos dirigentes.

Alencar (1995) argumenta que a consulta facultativa seria um passo adiante da informação, pois, agora, os dirigentes podem, quando desejarem, consultar seus subordinados, podendo solicitar críticas, sugestões ou dados para

solucionar algum problema. Já na consulta obrigatória, os superiores têm o dever de consultar os subordinados em determinadas ocasiões (por exemplo, em negociações salariais). Contudo, a decisão final permanece a cargo da alta administração.

No grau de elaboração/recomendação, conforme esse autor, os membros elaboram propostas e recomendações aos dirigentes, que podem acatá-las ou rejeitá-las, desde que apresentem suas justificativas. A co-gestão supera o grau anterior, uma vez que estabelece que a administração da organização seja compartilhada por meio de mecanismos de co-decisão e colegialidade, em que comitês, conselhos ou outras formas colegiadas são utilizados para a tomada de decisões.

A delegação, por sua vez, é um grau de participação no qual os subordinados têm autonomia em certos tipos de decisões que antes eram de exclusividade dos dirigentes, o que é possível após os superiores definirem os limites dentro dos quais os membros têm poder decisório. Para que a delegação exista realmente, o autor esclarece que é necessário que os delegados possuam autoridade absoluta, respeitados os limites impostos, sem precisarem consultar seus superiores.

Por fim, Alencar (1995) argumenta que, no grau máximo de participação, definido como autogestão, não existem subordinados nem superiores: todos têm poder decisório de maneira igual.

Nesse contexto, Singer (2002) acredita que a autogestão só acontece quando todos os sócios se informam sobre o que ocorre na empresa e se empenham para resolver cada problema. Esse autor argumenta, ainda, que “o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige” (Singer, 2002, p. 19).

Dessa forma, a autogestão se caracteriza pela participação efetiva de todos os membros de uma organização, seja em uma associação, uma

cooperativa ou qualquer outro tipo de empreendimento, tanto na tomada de decisões como na execução das ações e solução de problemas do empreendimento coletivo (Quadro 4).

QUADRO 4: Características do modelo de autogestão, com base nas categorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS DA AUTOGESTÃO
Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais	Relações solidárias, interdependentes e autônomas na unidade organizacional, fundamentadas na reciprocidade dialógica.
Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Estrutura totalmente horizontalizada, descentralizada, colegiada e baseada em relações de solidariedade e de ajuda mútua.
Democracia interna: processo decisório e participação social	Democracia deliberativa fundamentada no princípio “cada pessoa representa um voto”; processo decisório coletivo; participação deliberativa em todas as instâncias da organização.

Fonte: Elaborado pela autora

Essa parte teórica da dissertação constitui a base para a interpretação do trabalho de campo que abordou três cooperativas incubadas pela rede de ITCs. Entre a parte teórica e a interpretação das informações coletadas em campo, tem-se a metodologia de pesquisa utilizada, que será tratada no capítulo a seguir.

4 METODOLOGIA

Nesse capítulo apresenta-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, dividida em três seções, com a finalidade de apresentar o universo da pesquisa, os métodos de coleta das informações e o método de análise.

4.1 Universo da pesquisa

Para esse estudo, foram selecionadas três cooperativas de trabalho, sendo uma na área de costura e artesanato, uma na área de comercialização de artesanato e outra na área de prestação de serviços. Todas passaram pelo processo de incubação por duas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares localizadas na região Sudeste, mais precisamente no Campo das Vertentes e na Zona da Mata do estado de Minas Gerais. Além disso, essas incubadoras compõem a rede universitária de ITCPs (Figura 5).

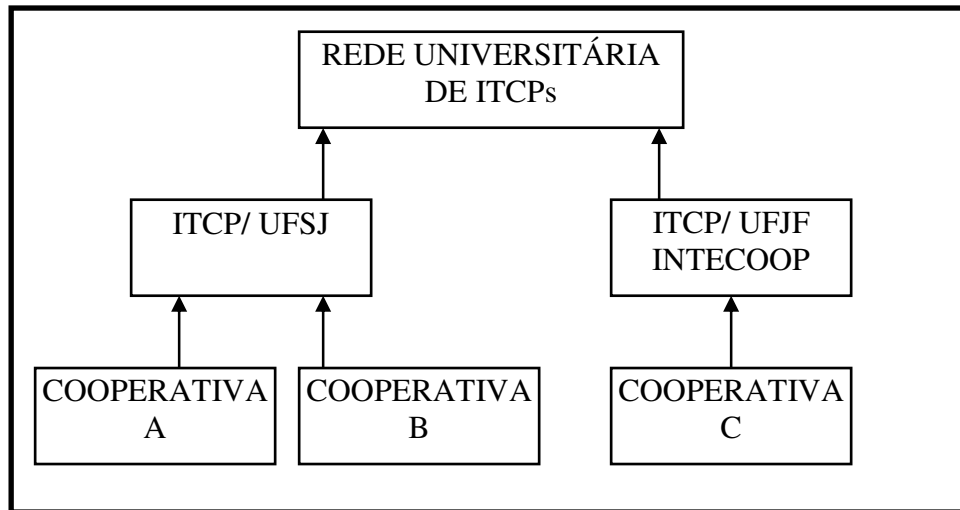


FIGURA 5: Universo da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora

Esta pesquisa está relacionada com o projeto “Gestão Social da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares na Geração de Trabalho e Renda”, financiado pela Fundação de Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig). As ITCPs foram previamente selecionadas em conformidade com os critérios estabelecidos por este projeto: “serão selecionadas as ITCPs que apresentarem, simultaneamente, três critérios: localizada em região de maior concentração do número de ITCPs, pioneirismo e maior número de cooperativas incubadas” (Pereira, 2007a, p.37).

Com base nesse critério, foram selecionadas duas incubadoras: Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São João Del Rei (ITCP/UFSJ) e Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Juiz de Fora (INTECOOP/UFJF).

Dentre as ITCPs selecionadas, foram priorizadas, para esta pesquisa qualitativa, aquelas cooperativas “desincubadas” que tivessem **maior tempo de funcionamento** porque possuíam potenciais informações históricas e qualitativas. Além disso, foi considerado o **tamanho da cooperativa**, sendo priorizadas, quando possível, aquelas com maior número de associados atuantes.

Conforme esses critérios, as seguintes cooperativas populares foram estudadas:

❖ **Cooperativa A:** localizada em São João del Rei, MG, é uma cooperativa de trabalho na área de costura e artesanato, constituída em 2001, por moradores(as) do bairro São Geraldo e com o apoio da Igreja Católica, a Prefeitura Municipal de São João del Rei e a Universidade Federal de São João del Rei, por meio da ITCP/UFSJ. Atualmente, é constituída por 38 associados, dos quais 10 atuam efetivamente na cooperativa, sendo 9 mulheres e 1 homem. Sua sede encontra-se em um imóvel alugado, onde se desenvolvem as atividades

produtivas e administrativas. Como atividade econômica, a Cooperativa A possui, basicamente, dois focos de atuação: a costura e a produção de artesanato.

❖ **Cooperativa B:** localizada em Barroso, MG, é uma cooperativa de trabalho na área de comercialização de artesanato, constituída em 2000, após a realização de um curso oferecido para os artesãos daquele município, na Associação de Moradores da Praia, um bairro local. Atualmente, é constituída por 29 associados, sendo 22 mulheres e 7 homens. Sua sede está instalada em um imóvel alugado, onde se desenvolvem as atividades administrativas e de comercialização. Como atividade econômica, a Cooperativa B trabalha com a comercialização dos artesanatos (Quadro 08) produzidos por seus associados, ou seja, os membros desse empreendimento deixam seus produtos na loja da cooperativa para que sejam vendidos.

❖ **Cooperativa C:** localizada no município de Juiz de Fora, MG, é uma cooperativa de trabalho na área de prestação de serviços de ordem administrativa/burocrática, atendimento ao público, serviços de rotina e de digitação, constituída em 1999, por 29 portadores de deficiência que trabalhavam como estagiários na UFJF. Nesta ocasião, a solução mais viável para que estes estagiários pudessem continuar trabalhando seria a constituição de uma cooperativa. Atualmente, a cooperativa possui 135 cooperados (Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares; Universidade Federal de Juiz de Fora, 2008), sendo 100 atuantes. Destes, 63 são mulheres e 37 são homens.

As principais características das cooperativas populares estudadas, como atividade econômica, número de associados e ano de fundação do empreendimento, estão resumidas no Quadro 5.

QUADRO 5: Caracterização geral das cooperativas populares estudadas

	NÚMERO DE ASSOCIADOS / ASSOCIADOS ATUANTES	ATIVIDADE ECONÔMICA	ANO DE FUNDAÇÃO
COOPERATIVA A	38/11	Costura e artesanato	2001
COOPERATIVA B	29/13	Comercialização de artesanato em geral	2000
COOPERATIVA C	135/100	Prestação de serviços de caráter administrativo, burocrático e digitação	1999

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Métodos de coleta de informações

Para coleta de informações, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais. Após a sistematização de todas as informações secundárias coletadas, bem como a pesquisa bibliográfica concluída, foram realizadas as entrevistas coletivas e individuais com os associados das cooperativas selecionadas. Para isso, foram utilizados os métodos do grupo focal e entrevistas semi-estruturadas.

4.2.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, conforme Dencker (1998, p.125), é a consulta aos materiais já elaborados, ou a informações já sistematizadas, como livros e artigos científicos. A autora argumenta que toda pesquisa requer uma fase preliminar de levantamento e revisão da literatura existente para a elaboração conceitual e a definição dos marcos teóricos.

Sendo assim, foi realizado um levantamento do acervo bibliográfico acerca do tema em publicações em periódicos nacionais e internacionais, livros, dissertações e teses, dentre outros. A bibliografia selecionada foi lida, fichada e sistematizada em forma de texto teórico.

4.2.2 Levantamento de dados quantitativos e pesquisa documental

A pesquisa documental, de acordo com Dencker (1998, p.125-126), se caracteriza por utilizar material ainda não sistematizado ou sem tratamento analítico, como fontes de primeira mão conservadas em arquivos pessoais ou de instituições públicas ou privadas, ou, mesmo, relatórios (de pesquisa ou de empresas) e dados estatísticos (IBGE).

Dessa forma, foram levantadas informações e dados secundários que caracterizassem numericamente as cooperativas estudadas, ou seja, informações pertinentes sobre a história dessas organizações, a evolução do quadro social (número de associados), a estrutura organizacional e seu funcionamento, a estratificação sócio-econômica, o número de participantes em assembléias ordinárias e extraordinárias, dentre outros dados obtidos nas atas. Foram analisados, também, todos os tipos de documentos possíveis, quais sejam, atas de reuniões, relatórios, notícias de jornais, estatuto, regimento interno, além de outros documentos que foram gerados desde a sua origem.

4.2.3 Método do grupo focal

Vergara (2005, p.111) caracteriza o grupo focal, ou grupo de foco, como um método de entrevistas em grupo, conduzidas por um moderador, com o objetivo de promover a discussão de um tópico específico. Na área de ciências sociais, conforme a autora, as entrevistas em grupo vêm sendo utilizadas desde a década de 1920 e, no caso da pesquisa qualitativa, esse método, geralmente, é associado a outros, como a entrevista individual e a observação participante.

A definição de Malhotra (2001) assemelha-se a esta, porém, este autor ressalta que o moderador deve ser treinado e a entrevista deve ser realizada de forma não estruturada e natural, com um pequeno grupo de respondentes (8 a 12 participantes), com o objetivo de obter uma visão aprofundada sobre problemas de interesse do pesquisador.

Alencar (2007, p.39) cita o trabalho de Casley e Kumar, os quais argumentam que esse método permite que os participantes discutam entre si idéias, opiniões, problemas e experiência, podendo manifestar livremente seu ponto de vista. Para os autores citados, o número de participantes deve variar entre 6 e 10 pessoas por grupo.

Vergara (2005, p.114) também afirma que o número de participantes em cada sessão varia, em geral, entre 6 e 12 pessoas, sendo recomendado algo entre 6 e 10 participantes.

Assim, com base em tais critérios teórico-metodológicos, esse método foi utilizado na pesquisa com o objetivo de obter informações qualitativas sobre as cooperativas estudadas. Além disso, trata-se de um método adequado para um tipo especial de grupo, no qual um moderador coordena a discussão para identificar a tendência de percepções dos participantes, fundamentando-se nas atitudes e percepções relacionadas a conceitos, produtos, serviços, os quais são produtos de nosso ambiente e são influenciados pelas pessoas ao nosso redor (Pereira, 2007a).

Pereira (2007a) destaca que, nos grupos focais, os participantes influenciam e são influenciados uns pelos outros, como acontece na realidade da vida social. Nesse sentido, os entrevistadores que coordenam os grupos têm várias funções: moderar as discussões, ouvir, observar, identificar oposições e conflitos, dentre outras.

De acordo com Vergara (2005, p.113), as reuniões podem ser conduzidas pelo pesquisador, que atuaria como moderador, ou por uma equipe de pesquisa composta pelo pesquisador, por um ou mais moderadores e por um assistente de pesquisa. Cabe ressaltar que, para essa pesquisa, a pesquisadora assumiu o papel de moderadora e contou com a presença de um ou dois anotadores/observadores, por grupo focal, para anotar, relatar as entrevistas e discutir, posteriormente, com a pesquisadora os resultados das informações obtidas. As reuniões

ocorreram no período de fevereiro a maio de 2008 e as entrevistas foram gravadas, a fim de evitar, ao máximo, perda de informações.

Conforme Vergara (2005, p.114), a duração das entrevistas pode variar entre duas e três horas. Cabe ao moderador perceber o momento de encerrar as discussões, assim que os dados necessários tenham sido coletados. Nesta pesquisa, da qual participaram grupos menores e coesos, as reuniões duraram, em média, uma hora e meia.

Esse método foi importante porque permitiu um aprofundamento qualitativo sobre a gestão das cooperativas estudadas. Além disso, permitiu comparar os resultados entre as cooperativas pesquisadas, o que tornou possível captar a dinâmica das ações em termos de similaridades e diferenças, podendo-se, com isso, ao mesmo tempo, generalizar e relativizar elementos empíricos e teóricos (Pereira, 2007a). Para esta pesquisa, o método foi conduzido da seguinte forma:

- antes de iniciar cada entrevista em grupo, houve uma pequena explanação sobre o objetivo da pesquisa e a importância das respostas sinceras, pois os resultados deste estudo podem contribuir com a gestão de outras cooperativas populares e para o aperfeiçoamento das metodologias de incubação;
- os grupos focais têm como princípio uma discussão **focalizada**, previamente determinada. Nesta pesquisa o **foco** foi a gestão das cooperativas em estudo, cujas questões foram colocadas de forma sequencial à discussão iniciada, tendo como orientação um roteiro de questões;
- quanto ao tempo de entrada na cooperativa, os participantes dos grupos focais eram razoavelmente homogêneos, mas não necessariamente com relações familiares entre si, o que pode garantir a afinidade entre os membros e, ao mesmo tempo, provocar um debate em profundidade do

tema em questão (Pereira, 2007a). Os grupos foram divididos, conforme o ano de entrada dos associados, em pioneiros, intermediários, novatos e um grupo com o conselho administrativo, fiscal e de ética;

- para a Cooperativa A, foram realizados dois grupos focais, sendo um com “pioneiros”, que teve com a participação de quatro fundadoras e o outro com “novatos”, com a presença de cinco associados, sendo quatro mulheres e um homem;
- para a Cooperativa B, também foram realizados dois grupos focais, sendo um com “pioneiros” e o outro com “novatos”, contando com a presença de três associados cada; no primeiro, foram entrevistados duas mulheres e um homem e no segundo, foram entrevistadas três mulheres;
- para a Cooperativa C, foram realizados três grupos focais, sendo um com conselho administrativo, que contou com a presença de três associados (duas mulheres e um homem), o segundo com os “pioneiros” que também contou com a participação de três fundadores (duas mulheres e um homem) e o outro com “novatos”, contando com a presença de três mulheres recentemente associadas.

Nas Cooperativas A e C, os entrevistados apresentaram idade entre 18 e 60 anos e, na Cooperativa B, entre 35 e 55 anos, aproximadamente. Nas três cooperativas foi observada a presença tanto de associados que ainda não concluíram o ensino fundamental quanto de outros que já terminaram o ensino médio.

Além disso, as recomendações de Pereira (2007a) foram seguidas: os grupos focais foram conduzidos em séries, ou seja, após a realização da entrevista com um grupo, sistematizadas e analisadas as informações coletadas naquele grupo, passou-se a outro e, assim, sucessivamente.

4.2.4 Entrevistas semi-estruturadas

Conforme Alencar (2007, p.7), a entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais, podendo ser utilizada como técnica principal para um estudo ou combinada com outras.

O questionário pode ser estruturado, semi-estruturado ou misto. Conforme esse autor, o questionário estruturado é formado por questões fechadas, ou seja, todos os entrevistados são submetidos às mesmas perguntas e às mesmas alternativas de respostas, previamente definidas. Já o questionário semi-estruturado é formado por questões abertas, nas quais as questões são padronizadas, mas as respostas ficam a critério dos entrevistados. Por outro lado, o questionário misto abrange questões fechadas e abertas, condensando as características dos dois anteriores (Alencar, 2007, p.8-23).

No caso desta pesquisa, foi utilizado o modelo semi-estruturado, o qual parte de certos questionamentos apoiados no problema de pesquisa e amparados em teorias e objetivos do estudo, oferecendo vasto espaço de interrogativas, resultante do diálogo com os informantes (Alencar, 2007, p.7). Segundo Pereira (2007a), algumas questões orientadoras da entrevista são elaboradas a priori e complementadas à medida que vão aparecendo mais informações, sejam secundárias ou primárias, em um processo contínuo de retroalimentação. Dessa forma, os diferentes atores sociais, individuais e coletivos, envolvidos no âmbito da pesquisa, foram submetidos a várias entrevistas, com objetivo de obter o máximo de informações e avaliar as variações das respostas em diferentes momentos (Pereira, 2007a).

Cabe ressaltar que as entrevistas foram realizadas em agosto de 2008, com alguns associados das cooperativas populares previamente selecionadas para esta pesquisa, bem como com representantes das instituições parceiras mais relevantes para o estudo, com o objetivo de complementar as informações obtidas durante a realização dos grupos focais.

Dessa forma, foram seguidas as recomendações de Alencar (2007, p.34) de iniciar as entrevistas com uma explanação sobre os objetivos da pesquisa, o motivo pelo qual o entrevistado foi selecionado, a importância das respostas para o estudo e que as respostas seriam analisadas em conjunto com a de outros entrevistados, mantendo o anonimato.

As etapas descritas por Pereira (2007a) também foram consideradas:

- as entrevistas foram previamente agendadas com os atores sociais a serem entrevistados, estabelecendo horário e local e acordando que a entrevista poderia ser gravada;
- houve o esforço no sentido de proporcionar um clima de tranquilidade e confiança entre entrevistador e entrevistado, dando oportunidade para o entrevistado explicar suas preocupações e possibilitando que o entrevistador introduzisse questões diretivas nos meandros das respostas;
- o entrevistador também evitou que os entrevistados ficassem calados ou que a entrevista chegasse a um ponto morto, introduzindo novas questões ou reiniciando a última.

4.3 Método de análise dos dados

Foi realizada uma análise comparativa entre o tipo de gestão adotado pelas três cooperativas populares estudadas, buscando semelhanças e diferenças na gestão desses empreendimentos e identificando o tipo de gestão que mais se aproximam da heterogestão, gestão social ou autogestão.

Como citado anteriormente, essa pesquisa está relacionada com o projeto “Gestão Social da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares na Geração de Trabalho e Renda”, no qual a gestão dessas duas incubadoras já foi estudada e os resultados obtidos com a dissertação produzida foram considerados no presente estudo.

A análise dos dados se baseou no processo circular de pesquisa, no qual o pesquisador inicia o trabalho de campo com pressuposições sobre o seu problema de pesquisa, originadas do paradigma teórico que orienta o estudo. Tais pressuposições guiaram a coleta inicial de informações obtidas por observações, anotadas no caderno de campo, entrevistas gravadas ou anotadas durante a sua condução e, em seguida, reconstituídas. Essas anotações, entrevistas, fotografias, mapas e outros meios usados para a coleta de informações constituem uma ponte entre o trabalho de campo e a análise que é realizada após cada período de campo (Alencar, 2007). Ou seja, entre as fases de análise dos dados (secundários ou primários) e o relatório da pesquisa, o pesquisador pode sentir a necessidade de retornar ao campo para complementar as informações obtidas, o que se denomina análise parcial.

Conforme Pereira (2007a), esse procedimento é imprescindível, tanto para as entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os associados, quanto para a série de grupos focais, realizada com o corpo dirigente das cooperativas.

Alencar (2007) argumenta que a seqüência de análises parciais (trabalho de campo - análise - trabalho de campo - análise ...) é que indica o caráter interativo da pesquisa qualitativa. Para esse autor, as pressuposições do pesquisador, ao iniciar o estudo, podem ser modificadas durante o processo de investigação, resultando na reformulação das questões de pesquisa ou, até mesmo, do problema de pesquisa.

Segundo Bardin (1991), parte dos dados brutos, como os dados secundários obtidos durante a coleta de informações, deverão ser primeiramente organizados para posteriormente serem analisados. Sendo assim, os textos foram fichados e os dados apresentados em tabelas, quadros, gráficos, figuras ou modelos, com a finalidade de resumir e destacar as informações fornecidas para análise.

Alencar (2007) define seis passos para organizar as informações primárias. São eles:

- 1- os dados devem ser organizados em relatos e transcrições;
- 2- esses relatos devem ser lidos e relidos de maneira bastante minuciosa e exaustiva;
- 3- dessas leituras originam-se comparações, identificando o que há de semelhanças e diferenças entre elas;
- 4- das comparações resultam diferentes dimensões, em que são estabelecidos códigos para classificá-las;
- 5- em seguida, os conceitos são organizados em categorias e classificados entre si;
- 6- por fim, é realizada a repetição interativa de análises parciais (trabalho de campo – análise – trabalho de campo...), resultando no refinamento analítico.

Esses procedimentos foram colocados em prática nesta pesquisa.

5 A GESTÃO DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS

Neste capítulo são apresentadas as categorias de análise e os resultados da pesquisa, bem como uma análise comparativa do modelo de gestão adotado pelas cooperativas estudadas. Portanto, o objetivo foi compreender o tipo de gestão que as cooperativas constituídas no contexto da economia solidária estão estruturando, bem como responder às questões apresentadas na introdução.

No Quadro 6, são apresentadas as características dos três modelos de gestão correspondentes a cada categoria de análise utilizada na pesquisa. Cabe ressaltar que o conteúdo desse quadro está baseado nos capítulos teóricos desse estudo, nos quais os três modelos de gestão estão referenciados, bem como nos Quadros 2, 3 e 4, em que estão apresentadas as características de cada um dos modelos de gestão utilizados nesta pesquisa.

QUADRO 6: Matriz comparativa entre os modelos de gestão e as categorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MODELOS DE GESTÃO		
	Heterogestão	Gestão social	Autogestão
Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais	Relações de dependência de forma hierarquizada ou de interdependência	Relações democráticas, interdependentes e de reciprocidade	Relações solidárias, independentes e autônomas na unidade organizacional, fundamentadas na reciprocidade dialógica.

...Continua...

QUADRO 6, Cont.

Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Hierarquização, burocracia e competitividade.	Estrutura horizontalizada, coordenação descentralizada, colegiada e participativa	Estrutura totalmente horizontalizada, descentralizada, colegiada e baseada em relações de solidariedade e de ajuda mútua.
Democracia interna: processo decisório e participação social	Capital sobrepõe-se ao trabalho; processo decisório hierarquizado, concentrado no topo da organização; tomada de decisão imposta, seja por meio da coerção ou da persuasão; participação dos trabalhadores limitada pelo sigilo empresarial.	Democracia representativa; processo decisório participativo e dialógico; decisões baseadas no consenso racional	Democracia deliberativa fundamentada no princípio “cada pessoa representa um voto”; processo decisório coletivo; participação deliberativa em todas as instâncias da organização.

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe ressaltar que as categorias de análise compreendem questões-chaves que permitem identificar o modelo de gestão adotado pelas cooperativas e em que medida os princípios cooperativistas e da economia solidária estão

sendo utilizados. Dessa forma, para cada categoria analítica são apresentadas algumas características relacionadas aos modelos de gestão possíveis, de tal forma que se possa identificar o modelo ou os modelos adotados pelas cooperativas em estudo.

5.1 Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais

Nesta seção é apresentado um breve histórico das cooperativas estudadas, bem como as relações interorganizacionais presentes no contexto de atuação desses empreendimentos. Dessa forma, esta categoria de análise permite identificar se a cooperativa está inserida em algum tipo de rede ou relação interorganizacional, quais são os parceiros (financiadores, fornecedores, e atravessadores) e como isso influencia na gestão do empreendimento. Além disso, procurou-se observar a relação da cooperativa com a ITCP que a incubou, bem como o relacionamento com órgãos governamentais e com a comunidade.

Cabe ressaltar que, dentre os princípios do cooperativismo e no contexto da economia solidária, procurou-se observar a **autonomia** e a **interdependência** da cooperativa em acordos operacionais ou outras parcerias, bem como a **cooperação entre cooperativas** e o **interesse pela comunidade**, por apresentarem relação com o ambiente externo da cooperativa.

5.1.1 Cooperativa A

A Cooperativa A foi constituída em 2001, por moradores (as) do bairro São Geraldo, na cidade de São João del Rei. Naquela época, o presidente da associação do bairro teve a idéia de comprar algumas máquinas de costura que ficariam à disposição da comunidade. Escreveu um projeto junto com uma ONG (Instituto Apoiar, que tem como um de seus objetivos assessorar grupos comunitários que atuam na ação social das associações de moradores e de bairros) e conseguiu um financiamento para a aquisição de 17 máquinas

industriais. Entretanto, por questões jurídicas, essas máquinas não poderiam ficar para a associação, mas poderiam ficar para uma sociedade cooperativa, o que fez com que os moradores desse bairro constituíssem a Cooperativa de Costureiros do bairro São Geraldo.

Conforme relato da equipe de incubação da Cooperativa A, a história dessa cooperativa está relacionada com a Igreja Católica, a Prefeitura Municipal de São João del Rei e a Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ). A Igreja Católica emprestou um galpão para abrigar a sede inicial e a Prefeitura Municipal, junto com a UFSJ, por meio da incubadora tecnológica de cooperativas populares, ofereceu cursos e seminários de capacitação. A incubadora ofereceu assessoria, orientação e acompanhamento nas atividades do empreendimento solidário.

Em 2001, estabeleceu-se a parceria com a ITCP/UFSJ. Algumas reuniões foram realizadas e cursos foram ministrados por quatro professores da UFSJ, sobre cooperativismo e economia solidária. Nessa época, as máquinas ficavam na igreja e o espaço não era adequado para que todos os associados pudessem trabalhar. Além disso, o grupo participava de espaços de formação, mas não atuava na atividade econômica da cooperativa, desenvolvendo apenas um trabalho entre 2001 e 2002, o qual envolveu apenas cinco associados.

Como a cooperativa não estava produzindo, os associados foram se afastando e o empreendimento ficou parado até o ano de 2003, quando foi eleito outro presidente da Associação do Bairro São Geraldo, o qual queria reaver as máquinas doadas para a cooperativa. Nessa mesma época, o padre que emprestava o galpão da igreja para a cooperativa alegou que precisaria do espaço no qual as máquinas estavam. Foi quando a ITCP retomou a incubação e convidou os associados da primeira fundação, por meio de carta, para reativar a cooperativa. A proposta foi a de que os associados entrariam com a costura e outra pessoa faria a divulgação da cooperativa.

Cerca de 30 associados voltaram a assumir a cooperativa e alugaram um imóvel para a realização das atividades produtivas e administrativas. Para pagar as despesas operacionais do empreendimento, cada associado contribuía com uma taxa administrativa. Essas taxas, somadas aos recursos que sobraram da época da compra das máquinas, subsidiariam essas despesas. Estabelecida nesse imóvel, a cooperativa iniciou as atividades produtivas em 2004, costurando para um grupo de dança, além de fazer aventais e trabalhar para uma facção.

Entre 2004 e 2005, passados seis meses nesse imóvel, os recursos do financiamento das máquinas haviam se esgotado e os associados decidiram procurar outra sede (com um custo menor de aluguel) e abolir o pagamento da contribuição mensal (taxa administrativa), ou seja, todos os gastos seriam pagos com o trabalho dos associados.

Em 2005, assim que a Cooperativa se estabeleceu na nova sede, os associados decidiram organizar um bazar. Os associados reuniram roupas usadas e divulgaram, na rádio local, que a cooperativa faria a reforma das peças para os clientes que as comprassem. Com os recursos advindos da comercialização dessas roupas, a cooperativa conseguiu pagar dois meses de aluguel.

Foi nessa época que a ITCP montou uma equipe de estudantes para acompanhar e assessorar o processo de incubação deste empreendimento e, no ano seguinte, a cooperativa trabalhou na costura dos estandartes do Inverno Cultural de 2006, com o apoio da incubadora. Em 2006, também, a cooperativa começou a trabalhar nas fantasias da escola de samba do bairro São Geraldo.

No ano de 2007, a cooperativa ofereceu cursos para jovens (primeiro emprego) por intermédio da ITCP. Nesse ano, a ITCP organizou um curso de custos, favoreceu a participação em feiras de economia solidária e iniciou uma conversa sobre a constituição de uma Central de Cooperativas. Contudo, no final do ano, houve um afastamento por parte da incubadora. O grupo das fundadoras da cooperativa argumentou que a ITCP estava parada, mas ressaltou que está

disposto a ajudá-las. Atualmente, os esforços da ITCP estão voltados para a criação dessa central de cooperativas da região, mas o projeto não tem avançado.

A desincubação ocorreu nessa época, entre o fim do ano de 2007 e o início do ano de 2008, embora alguns estudantes e técnico-administrativos da ITCP ainda desenvolvam atividades pontuais com o empreendimento.

No início de 2008 a cooperativa promoveu um curso noturno de corte e costura, destinado à comunidade. Dois associados entrevistados entraram na cooperativa após participarem deste curso.

Atualmente, a Cooperativa A é constituída por 38 associados, dos quais 11 são atuantes, sendo 9 mulheres e 1 homem, contando, ainda, com uma voluntária que está sempre presente no empreendimento. Observa-se que a cooperativa possui, basicamente, dois focos de atuação: corte e costura (confecção de fardas, moda verão e inverno, arremates em geral e desenvolvimento de roupas para cachorros) e o artesanato, trabalhando com “fuxico” na elaboração de colchas e bolsas.

Cabe destacar, ainda, que a divulgação da cooperativa geralmente é realizada na rádio e TV local ou diretamente para a comunidade, os consumidores e os clientes da cooperativa, na feira de domingo na praça (associação comercial) ou em outras feiras de economia popular solidária.

Na sua trajetória histórica, a Cooperativa A desenvolveu relações interorganizacionais pontuais com a Igreja Católica, a associação de moradores do bairro e a ONG (Instituto Apoiar), no início de suas atividades e com a mídia local, que apóia na divulgação do empreendimento. Mantém também relações mais freqüentes com a UFSJ por meio da ITCP e com a prefeitura municipal, como pode ser observado na Figura 6.

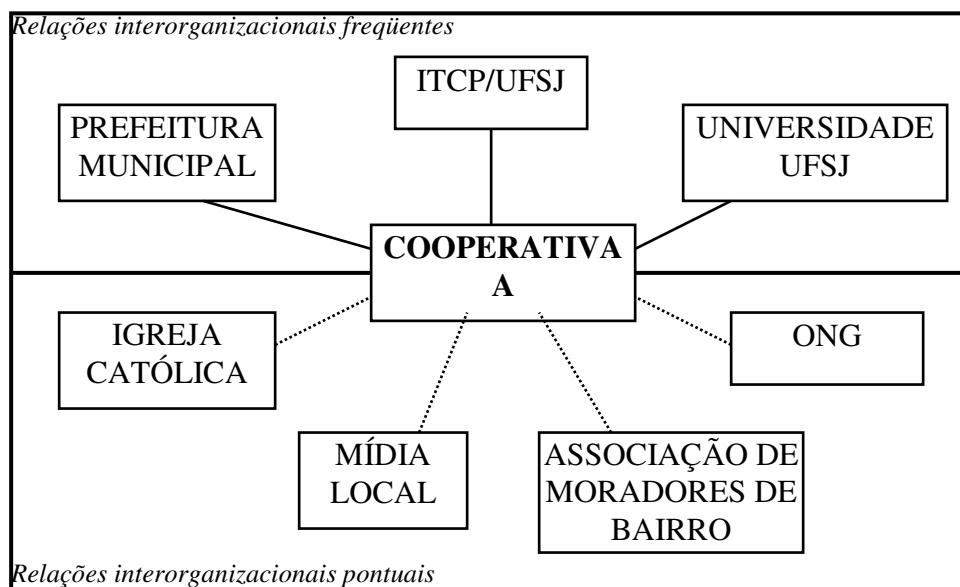


FIGURA 6: Cooperativa A: relações interorganizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse contexto, a Cooperativa A tem como parceiros a UFSJ, por meio da ITCP, atuando na articulação para constituição de uma central de cooperativas, com o objetivo de fortalecer o cooperativismo e favorecer a troca de experiências entre os empreendimentos solidários.

Os entrevistados afirmam que não há relação com os órgãos governamentais, a não ser com a prefeitura municipal, com a qual está em negociação uma parceria, tanto para a aquisição de um galpão quanto para a confecção de uniformes escolares pelos associados. Além disso, entraram em negociação com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDESE), para a confecção de uniformes e roupas para albergues, escolas e creches. Segundo as entrevistadas, a prefeitura tentou constituir uma cooperativa em outro bairro, mas não obteve sucesso.

Essa cooperativa não possui relações com financiadores, fornecedores ou intermediários, pois obteve financiamento apenas no início de suas atividades; não adquire materiais de um único estabelecimento e a comercialização é diretamente para o consumidor final (na sede da cooperativa, em feiras de artesanato ou durante o Inverno Cultural).

Conforme os entrevistados, os parceiros não interferem na gestão do empreendimento, ou seja, se não houvesse essas parcerias, eles continuariam gerindo a cooperativa da mesma forma. Essa realidade está de acordo com o princípio de autonomia e independência no qual as cooperativas, ao estabelecerem um acordo operacional com outras entidades, devem manter-se autônomas e preservar o seu controle democrático (Tesch, 2000; Crúzio, 2002; Juvêncio et al., 2004; Benato, 2004; UFRJ/ITCP, 2008).

No entanto, durante sua trajetória histórica, desde sua fundação em 2001 até os dias atuais, essa cooperativa vem sendo influenciada pelos parceiros em suas relações externas. Primeiramente, a cooperativa surgiu por uma questão jurídica, já que as máquinas não poderiam pertencer a uma associação, ou seja, essa cooperativa foi constituída pela interferência de uma associação de bairro juntamente com uma ONG. Depois de constituída, a cooperativa ficou cerca de um ano (2002/2003) sem produzir e seus associados foram se afastando. A retomada das atividades ocorreu por influência da associação, que tentou reaver as máquinas, do padre, que precisava do espaço cedido à cooperativa, e da ITCP, que, diante desta situação, convidou os associados a assumirem novamente a cooperativa.

No início, essas relações interorganizacionais apresentaram características de dependência da cooperativa para com os parceiros, sendo modificadas ao longo de sua trajetória, no sentido de buscar autonomia e interdependência. No entanto, essa cooperativa não participa de nenhuma rede de empreendimentos

solidários, o que a deixa praticamente isolada e dependente do mercado, do ponto de vista de sua atividade econômica.

Segundo as entrevistadas (grupo de fundadoras), a Cooperativa A ainda não oferece muito retorno para a comunidade, mas gostariam de gerar mais trabalho para outras pessoas se inserirem na cooperativa e para atenderem também a demandas da população mais carente. Cabe destacar que a cooperativa confeccionou as fantasias de uma escola de samba para o carnaval, e esta escola foi a campeã. A participação nesses eventos, na visão dos associados, valorizou a cooperativa e contribuiu para a sua divulgação. Por outro lado, o grupo de novatos afirma que a comunidade nem sabe que a cooperativa existe, mas tem um projeto em negociação¹⁷, que pode movimentar o empreendimento e gerar postos de trabalhos para outras pessoas da comunidade.

Em suma, na categoria de análise **Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais**, as relações interorganizacionais da Cooperativa A estão pautadas no modelo de heterogestão, pois ficou evidenciada a sua dependência hierarquizada com as instituições parceiras, inclusive com a ITCP responsável pela sua incubação, como pode ser visualizado no Quadro 7.

QUADRO 07: Cooperativa A: relações interorganizacionais

COOPERATIVA A		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais	Relações de dependência hierarquizada com instituições parceiras	Heterogestão

Fonte: Elaborado pela autora

¹⁷ Projeto em negociação com a prefeitura, para a confecção de uniformes escolares e com a SEDESE, para a confecção de uniformes e roupas.

5.1.2 Cooperativa B

A Cooperativa B é uma cooperativa de base artesanal, localizada no município de Barroso, que trabalha com a comercialização de artesanatos produzidos por seus 29 associados (7 homens e 22 mulheres), ou seja, os membros desse empreendimento deixam seus produtos na loja da cooperativa para que sejam vendidos.

A idéia de criação dessa cooperativa surgiu em novembro de 1999, sendo constituída em abril de 2000. De acordo com os entrevistados, a cooperativa se originou a partir da participação em um curso oferecido para os artesãos de Barroso, na Associação de Moradores da Praia, um bairro desse mesmo município. Segundo Silva (2008), esse curso foi promovido por uma ONG suíça denominada *Vivamos Melhor* e, durante a sua realização, houve a produção de artesanatos, o que favoreceu a criação de uma cooperativa para a comercialização. Cabe ressaltar que esta cooperativa passou pelo processo de incubação pela ITCP/UFSJ, desde 2005, sendo desincubada em 2007.

Quanto aos produtos, os entrevistados se orgulham em dizer que é a cooperativa com a maior diversidade de artesanato, confeccionando bonecas de pano, bordados, produtos em madeira e pedra sabão, bijuterias, bolsas e cintos, cachaça artesanal, papel reciclado, artigos em “fuxico” e *patchwork*, velas decorativas e peças em macramé com linhas e fibras, como almofadas, peças para mesa e banho, jogos americanos, além de pintura em tecido e tela, ponto cruz, vagonite, ponto reto, ponto russo, biscuit, flores artificiais e cestaria em palha de milho¹⁸. Cabe ressaltar que alguns associados produzem mais de um tipo artesanato e alguns são produzidos por mais associados, como pode ser observado no Quadro 8.

¹⁸ Informações contidas nos sites:

<<http://br.geocities.com/cooperartebarroso/home.html>> e
<<http://www.holcim.com.br/BR/PT/id/1610649103/mod/gnm50/page/editorial.html>>.

QUADRO 8: Tipos de artesanato em relação ao número de associados que o produz

TIPO DE ARTESANATO	NÚMERO DE ASSOCIADOS QUE O PRODUZEM
Fuxico	12
Madeira	3
Pedra sabão	1
Macramé	12
Palha	1
Gesso	1
Cerâmica	3
Tear	1
Jornais e revistas	1
Cachaça	2
Crochê	1
Bordados e bonecas	12

Fonte: Silva (2008)

Quanto às relações interorganizacionais, os entrevistados citaram como parceiros a Holcim, que apóia a cooperativa e financia parte das despesas fixas. O projeto Ortópolis, do Instituto Holcim, visa o desenvolvimento local, por meio da articulação e do fomento de redes. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é outro parceiro que está promovendo cursos de atendimento ao turista, *designer* e administração. A Prefeitura Municipal de Barroso subsidia o transporte dos associados e dos produtos para exposição em feiras. A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER-MG) cede espaço em feiras e o Centro Cape, de Belo Horizonte, teve uma participação pontual na promoção de cursos e ajudou em uma feira. Os entrevistados relataram que, às vezes, ocorrem reuniões com a Holcim, sobre o projeto Ortópolis, sempre convocadas pela fábrica.

A cooperativa não tem fornecedores e nem intermediários (atravessadores). Conforme os entrevistados, cada artesão adquire sua matéria-

prima individualmente e, de acordo com o grupo de fundadores, a cooperativa já teve intermediários (Britânia e Loja de Resende Costa) e acreditam que deveria voltar a ter, pois, com intermediários, as vendas aumentam. Nesse aspecto, os entrevistados relatam que estão em negociação com uma pessoa do Instituto Holcim para vender os produtos em Belo Horizonte.

Atualmente, a comercialização acontece diretamente para o consumidor final, nas feiras de artesanato ou de economia solidária, ou na própria loja, localizada na sede da cooperativa, no município de Barroso. Segundo Silva (2008), 70% dos produtos são vendidos na própria loja da cooperativa, 25% em feiras regionais e 5% na cidade.

Questionados sobre a relação com a ITCP, o grupo de fundadores afirma que a ITCP dava palestras para os artesãos e algumas dicas sobre gestão. Eles acham que a ITCP deveria contribuir mais para entrada de novos sócios, mas que não tem feito nada nesse sentido. Contudo, a mudança no estatuto para que artesãos de outras cidades pudessem participar da iniciativa foi iniciada pela incubadora, que divulgou a cooperativa para os artesãos de Barbacena. O grupo dos novatos reconhece que a ITCP colocou em dia a parte contábil da cooperativa, além de apoiar com cursos, seminário e feiras.

Quanto aos órgãos governamentais, a cooperativa só se relaciona com a Prefeitura Municipal, que a apóia quando há a realização de feiras de artesanato em outras cidades, auxiliando no transporte das mercadorias e dos associados para participação nesses eventos. Até o momento, a cooperativa não está inserida em nenhum tipo de rede. Há planos de participar no projeto de criação de uma Central de Cooperativas da ITCP/UFSJ.

Para a divulgação da cooperativa, não se estabeleceu nenhuma parceria interorganizacional, pois esta é realizada por meio de um *blog* na internet e durante as participações em eventos e feiras, por meio da distribuição de cartões de visita.

Durante a sua trajetória histórica, a Cooperativa B desenvolveu relações interorganizacionais pontuais com algumas instituições que ofereceram cursos de capacitação ou apoiaram a cooperativa com transporte ou recursos para a participação em feiras. Além disso, foram estabelecidas relações mais frequentes com a universidade por meio da ITCP, devido ao acompanhamento durante o processo de incubação e, principalmente, com a Holcim e o Instituto Holcim, que financiam parte dos custos operacionais da cooperativa, como pode ser observado na Figura 6.

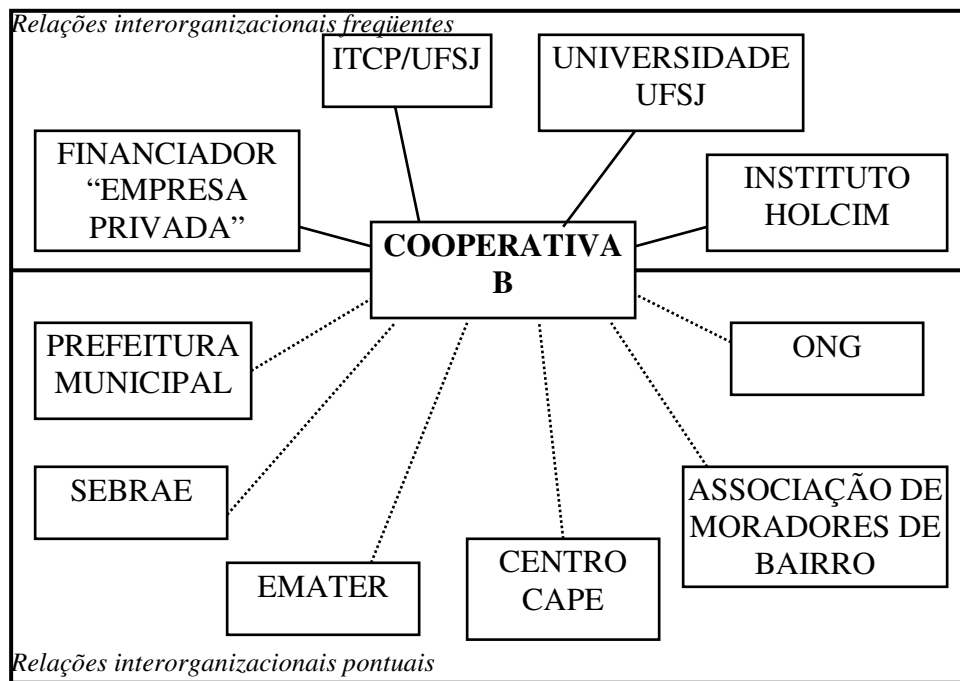


FIGURA 7: Cooperativa B: relações interorganizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo os entrevistados, essas parcerias não interferem na gestão da cooperativa, contudo, o Instituto Holcim cobra resultados na produção. Segundo os entrevistados, o Instituto não cobra em qualidade ou em diversidade, mas em

quantidade mesmo, independente de a cooperativa conseguir ou não comercializar esses produtos. O grupo dos novatos acredita que o interesse da Holcim em financiar a cooperativa é para o marketing social e dedução de impostos.

Nessa relação interorganizacional observa-se uma relação de dependência hierarquizada, na qual a organização financiadora, por um lado, paga parte dos custos e, por outro lado, cobra resultados quantitativos. No entanto, quem determina o que e como produzir é a cooperativa, mas quem determina a quantidade a ser produzida é a cooperativa junto com a Holcim. Esse aspecto afeta diretamente a gestão da cooperativa, pois essa empresa (financiadora) determina a quantidade a ser produzida e paga as despesas do empreendimento, desenvolvendo uma relação de dependência e de hierarquia entre os atores envolvidos.

Por fim, conforme os entrevistados, a cooperativa oferece à comunidade bons trabalhos e preço justo, embora a população ache caro. Além disso, à medida que retomarem as vendas, pretendem gerar mais oportunidades para que outros artesãos de Barroso se associem à cooperativa:

A cooperativa tem um nome, mas não tem dado muito retorno para comunidade. Se tivesse mais vendas poderia dar um retorno maior. Por exemplo, a cooperativa precisa de mais associados, mas, na situação que a cooperativa se encontra, não podemos divulgar. Acho que o retorno seria nessa oportunidade de outros artesãos se associarem (Grupo de novatos - Caderno de campo, 2008).

Nota-se que há uma preocupação da Cooperativa B em gerar trabalho e renda para comunidade, entretanto, ainda não atingiu este objetivo e, por isso, não vem desenvolvendo ações para o desenvolvimento sustentável local.

Em suma, na categoria de análise **Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais**, as relações interorganizacionais da Cooperativa B estão pautadas por características do modelo de heterogestão, com relações de

dependência hierarquizada em relação a um dos principais parceiros da cooperativa, como pode ser observado no Quadro 9.

QUADRO 09: Cooperativa B: relações interorganizacionais

COOPERATIVA B		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais	Relações de dependência hierarquizada	Heterogestão

Fonte: Elaborado pela autora

5.1.3 Cooperativa C

A cooperativa C está localizada no município de Juiz de Fora, sendo considerada uma cooperativa de prestação de serviços, cujo objetivo é prestar serviços de ordem administrativa/burocrática, atendimento ao público e digitação. Dentro dessas atividades, a cooperativa possui dois contratos, um com a Prefeitura Municipal e outro com a Universidade Federal de Juiz de Fora. Dentro do contrato da prefeitura há dois subcontratos, um com a Secretaria Administrativa e de Recursos Humanos e outro com a Secretaria de Saúde. Na UFJF, a prestação de serviço se dá como apoio administrativo, principalmente nas bibliotecas setoriais da universidade.

A idéia da constituição dessa cooperativa surgiu dentro de um órgão ligado à Prefeitura de Juiz de Fora. Na época, um grupo de cerca de 29 portadores de deficiência trabalhavam como estagiários na UFJF, por meio de um convênio com a prefeitura. Como o estágio não poderia ser renovado, devido a questões legais, surgiu a necessidade de se criar um meio, para que a prestação desse serviço pudesse ter continuidade. Dessa forma, o grupo se articulou com a assessoria da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da UFJF

(INTECOOP) e da Coordenadoria de Apoio e Assistência a Pessoa Deficiente (CAAPD) e fundou-se a cooperativa¹⁹.

Cabe destacar que a cooperativa C foi fundada em 1999, passando pelo processo de incubação pela Intcoop/UFJF e sendo desincubada em 2006. Contudo, ainda recebe assessorias pontuais de acordo com as necessidades do empreendimento. Atualmente, esta cooperativa tem 135 cooperados (Intcoop/UFJF, 2008); dos 100 associados atuantes, 63 são mulheres e 37 são homens. Conforme a diretoria da cooperativa, a idade entre os associados varia de 18 e 55 anos e, quanto à escolaridade, cerca de 30% possui ou está cursando o ensino fundamental; cerca de 62% possui ou está cursando o ensino médio e apenas 8% possui ou está cursando o ensino superior.

Conforme os entrevistados, a cooperativa tem como parceiros a Universidade Federal de Juiz de Fora e a Prefeitura Municipal, por meio dos contratos de prestação de serviços para estas instituições e a ITCP, que presta consultorias na parte jurídica.

Os entrevistados afirmam que, no início da incubação, “a incubadora influenciava muito, hoje é mais orientação, consultoria, a cooperativa tem autonomia”. Além disso, a consultoria jurídica atua quando solicitada. O grupo dos novatos não soube explicar como se deu essa relação com a ITCP, entretanto, para o grupo do Conselho Administrativo,

a incubação era uma relação de parceria “ombro a ombro”. Depois da desincubação, afastou um pouco e agora teve uma reaproximação devido à necessidade de apoio jurídico que a incubadora pode oferecer, pois há uma carência de profissionais (contabilidade, advogados) especializados em cooperativas e há uma demanda da cooperativa por alterações no estatuto social, regimento interno, etc.

¹⁹ Informações obtidas no site da Internet: <<http://www.angelfire.com/co2/coopdef/historia.html>>.

Cabe ressaltar que os entrevistados argumentam que “os contratantes influenciam na escolha das pessoas que vão trabalhar no posto”. Conforme os entrevistados do grupo focal do conselho administrativo, quando surge um posto de trabalho, a diretoria consulta um banco de dados e pré-seleciona duas ou três pessoas, de acordo com o perfil, a condição da deficiência (*cadeirante*²⁰, pessoas com dificuldade de locomoção, etc.) e qualificação de que o setor esteja precisando, para fazerem uma avaliação. Em seguida, de acordo com os entrevistados, se a pessoa tiver realmente o perfil, passa por um treinamento remunerado de duas semanas, possibilitando que os contratantes verifiquem se a pessoa está apta ou não para ocupar o cargo. Essa relação está caracterizada por uma relação de hierarquia entre contratante e cooperativa, na qual o contratante dita as regras e a cooperativa tem que aceitar, devido ao grau de dependência desta com relação às instituições contratantes.

Quanto à relação que a cooperativa tem com os órgãos governamentais, os entrevistados citam a prefeitura e o grupo dos novatos afirma que a cooperativa tem um bom relacionamento com os vereadores.

Observa-se também que a cooperativa participa da rede de empreendimentos solidários Zona da Mata, na qual participam cerca de 30 empreendimentos. Esta rede tem reuniões periódicas, geralmente em Juiz de Fora, Muriaé ou Cataguases. Além disso, a cooperativa C participa das reuniões dos fóruns, do Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência e do Conselho Municipal de Segurança Alimentar.

Dessa forma, a divulgação da cooperativa, conforme os entrevistados, vem sendo realizada por meio do trabalho da cooperativa e sua atuação junto à sociedade, da apresentação da cooperativa em reuniões dos conselhos e movimentos nos quais participa e na internet, cujo site está em construção.

²⁰ Portador de deficiência física que necessita da utilização de cadeira de rodas para se locomover.

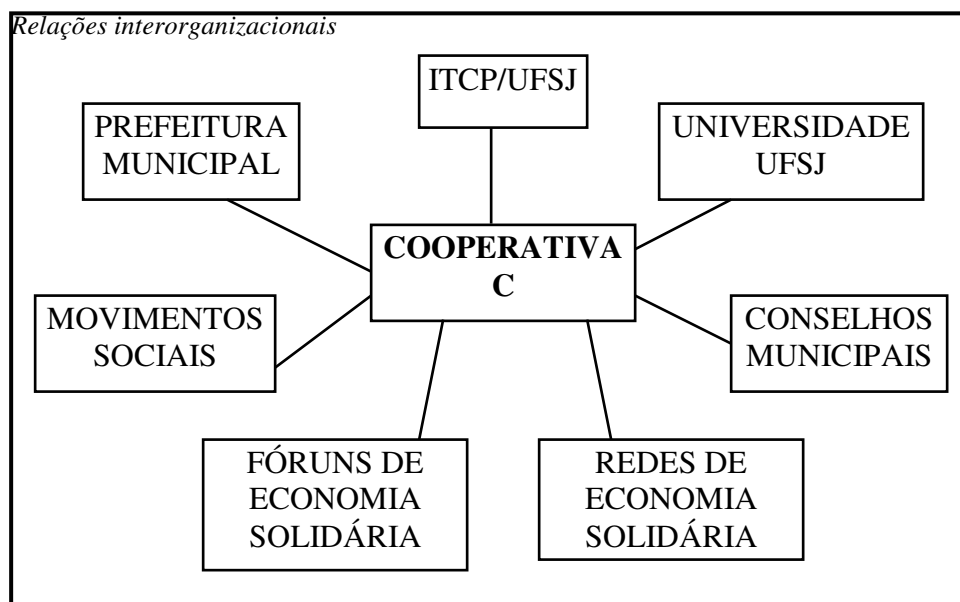


FIGURA 8: Cooperativa C - relações interorganizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, quanto ao retorno oferecido à comunidade, o grupo do conselho administrativo e dos fundadores afirmam que a cooperativa C promove e garante a inclusão da pessoa deficiente no mercado de trabalho e o envolvimento nas políticas públicas para portadores de deficiências no município e no estado. Para o grupo dos novatos, a cooperativa ainda é pouco conhecida, mas quem a conhece admira seu trabalho. Esse grupo considera que o papel da cooperativa vai além da geração de trabalho e de renda, pois promove auto-estima e cria laços de amizade. Nas palavras dos entrevistados

o retorno é ótimo. Tem muita gente que chega sem amparo, quer um trabalho, uma comunicação e aqui encontra tudo isso. Tem pessoas que antes não conversava, quase não tinha amizades e agora tem. Acho que o trabalho está fazendo bem para essas pessoas.

Em suma, na categoria de análise **Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais**, as relações interorganizacionais da Cooperativa C estão pautadas em características do modelo de gestão social, com relações de interdependência junto aos conselhos, movimentos sociais, fóruns e à rede, dos quais a cooperativa participa e, por características do modelo heterogestionário, em relação a um dos principais parceiros da cooperativa, que escolhe quem da cooperativa vai prestar os serviços contratados, como pode ser observado no Quadro 10.

QUADRO 10: Cooperativa C: relações interorganizacionais

COOPERATIVA C		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais	Relações de interdependência/relação de dependência	Gestão social/heterogestão

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos

Esta categoria de análise permite identificar a configuração organizacional e a dinâmica interna das cooperativas estudadas, ou seja, compreender como a estrutura organizacional do empreendimento pode influenciar no modelo de gestão adotado pelas cooperativas populares.

Dessa forma, será demonstrado, nessa seção, como as cooperativas estudadas estão estruturando o processo produtivo, a divisão social do trabalho e a dinâmica interna da cooperativa por meio das relações entre grupos, além de outros aspectos subjetivos, relacionados com as dificuldades encontradas no trabalho, ajuda mútua e solidariedade entre os associados e as relações de confiança ou desconfiança entre os grupos.

O Quadro 11 apresenta as características dos três modelos de gestão utilizados nessa pesquisa, para a categoria de análise em questão.

QUADRO 11: Características dos três modelos de gestão em comparação com a categoria de análise Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MODELOS DE GESTÃO		
	Heterogestão	Gestão social	Autogestão
Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Hierarquização, burocracia e competitividade.	Estrutura horizontalizada, coordenação descentralizada, colegiada e participativa	Estrutura totalmente horizontalizada, descentralizada, colegiada e baseada em relações de solidariedade e de ajuda-mútua.

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.1 Cooperativa A

O organograma da Cooperativa A (Figura 9) foi elaborado de acordo com as informações obtidas durante a entrevista semi-estruturada com a presidente dessa cooperativa. Este organograma contém, além dos órgãos básicos, demonstrados por Crúzio (2002) (Figura 2), outros cargos criados pelos associados.

A **Assembléia** é o órgão máximo de deliberação, é o espaço no qual as decisões são tomadas coletivamente pelos associados presentes. Subordinado as decisões tomadas em assembléia, estão todos os outros órgãos da cooperativa.

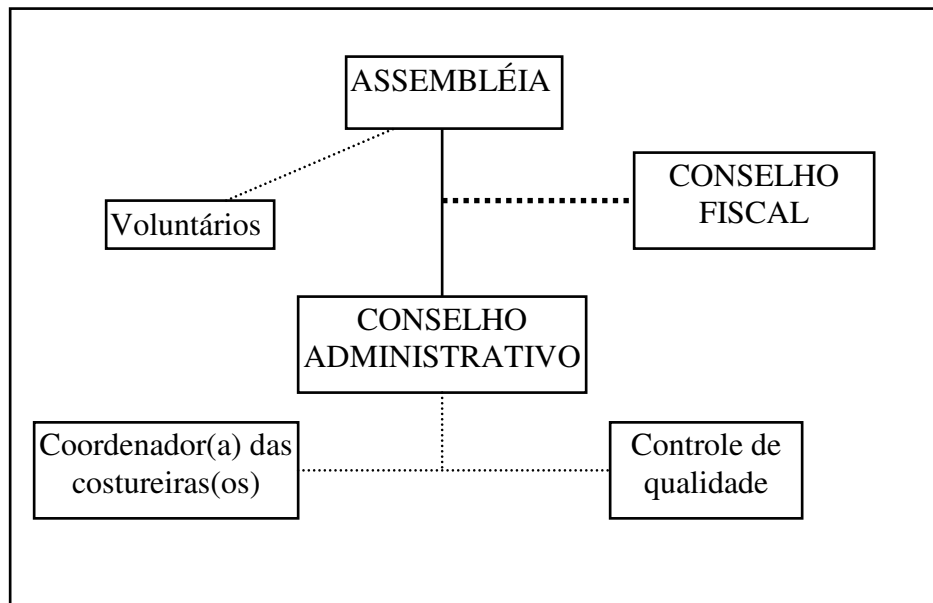


FIGURA 9: Organograma da Cooperativa A

Fonte: Elaborado pela autora

O **conselho administrativo**, ou diretoria, como é denominado pelos associados, está ligado diretamente à assembleia, pois acata as decisões desta. Os cargos da diretoria são ocupados por cinco associados que desempenham o papel de presidente, secretário, vice-secretário, tesoureiro e vice-tesoureiro, respectivamente. A formação desse conselho se diferencia da formação proposta por Crúzio (2002), pois essa cooperativa não tem vice-presidente, cargo que faz parte do Conselho Administrativo proposto por esse autor e tem vice-secretário e vice-tesoureiro, cargos não mencionados por esse autor.

A atual presidente já exerceu esta função anteriormente, depois passou a administração para outro presidente (eleito em assembleia). Contudo, ocorreram alguns conflitos durante essa gestão e ela retomou o cargo há quatro meses, o que dificulta a avaliação pelos associados. No geral, a presidente acredita que

prevalece a desconfiança em relação à sua administração. Aparentemente, há uma desconfiança com relação ao próprio andamento da cooperativa. Porém, segundo as entrevistadas do grupo de fundadoras, há certa confiança na presidente que “voltou melhor desta vez para a coordenação”. O grupo dos novatos argumenta que, em relação ao conselho administrativo, *confiam desconfiando*, pois, como entraram recentemente, ainda estão conhecendo o trabalho da diretoria e até mesmo o trabalho dentro da cooperativa.

O **conselho fiscal** consta do estatuto social da cooperativa, mas, no momento, este órgão está desativado, pois os três membros, que compunham esse conselho, se afastaram da cooperativa. O conselho fiscal, assim como no organograma apresentado por Crúzio (2002), está ligado por uma linha pontilhada que indica que não manda em ninguém, mas fiscaliza todas as atividades da cooperativa.

Os outros três “cargos” não estão presentes no estatuto social, mas fazem parte do quadro organizacional da cooperativa. O **voluntário** pode participar das assembleias, pode expressar sua opinião, mas não tem direito a voto, portanto, não participa da tomada de decisões. Esse ator participa na cooperativa trabalhando na produção de artesanato ou na costura, mas não é remunerado.

O cargo de **coordenador(a) das costureiras(os)** foi criado recentemente para coordenar a equipe de costura, verificar os prazos, a quantidade já produzida e a quantidade que falta. O cargo é ocupado por associado eleito em assembleia.

O cargo de **controle de qualidade** também foi criado recentemente para controlar a qualidade do produto, verificar se tem algum defeito na peça ou algum problema com a costura, antes de entregar a mercadoria ao cliente da cooperativa. Esse cargo também é ocupado por associado eleito em assembleia.

Descritos os cargos que compõem a estrutura organizacional da Cooperativa A, serão apresentados alguns aspectos da gestão dessa cooperativa,

como a sua dinâmica interna, o processo de produção e a remuneração pelo trabalho, entre outros.

A cooperativa A possui, basicamente, dois focos de atuação, a costura e o artesanato. Sendo assim, de acordo com os entrevistados, fica “mais dividida em dois grupos”, o que resulta, conforme os entrevistados, na existência de “panelinhas”, que são formadas naturalmente por afinidades e por habilidades.

Como os grupos ficam divididos por habilidades (artesanato ou costura), o grupo que está se sobressaindo é criticado pelo outro grupo e vice-versa. Conforme os entrevistados, falta comunicação no sentido de troca de experiências e ajuda mútua entre os membros da cooperativa.

No momento da aplicação do grupo focal, percebeu-se que, embora o número de associados atuantes seja relativamente pequeno, o espaço físico colabora para essa divisão em grupos de habilidades. Isso porque a sede está localizada em uma casa alugada, com distribuição em quartos, sala, cozinha, banheiro, garagem e área de serviço. As assembleias e as reuniões periódicas ocorrem, geralmente, na garagem (local que comporta a presença de todos os associados atuantes) e os trabalhos são realizados na sala e nos quartos, ou seja, não há um espaço para que todos trabalhem em um mesmo ambiente, o que aconteceria se a estrutura se assemelhasse a um galpão²¹.

Apesar dessa “divisão”, os entrevistados afirmam que, atualmente, não há problemas pessoais entre eles e que trabalhariam com qualquer pessoa, pois criaram laço de amizade conquistadas durante esses cinco anos de trabalho.

Ainda sobre a divisão do trabalho, conforme os entrevistados, antes havia certo julgamento sobre quem teria habilidade para desempenhar certa atividade. Mas, atualmente, os entrevistados declaram que “as exclusões foram superadas” e “as oportunidades são para todos”. Quem não sabe realizar

²¹ Cabe ressaltar que este aspecto já foi resolvido pelos associados, que alugaram nova sede em agosto de 2008, conforme entrevista com a presidente da cooperativa.

determinado trabalho, pode aprender, no tempo vago, com alguém que saiba. Sendo assim, “a própria pessoa que se julga capacitada ou não para realizar o trabalho (costura, por exemplo, que é mais complexa)”.

Os entrevistados afirmam também que qualquer pessoa pode fazer o primeiro contato com o cliente, mas o “fechamento do negócio” é realizado na presença de todos. O trabalho é dividido da seguinte maneira: quando recebem alguma encomenda, marcam uma reunião com o cliente e com todos os associados atuantes na cooperativa. Nesse tipo de reunião fica decidido quem vai participar da equipe de execução. Segundo a presidente, é necessário ter um coordenador da equipe, pois, sem essa figura, não há controle da produção. Esse controle é para saber quantas peças foram produzidas, quantas faltam, se o tempo até a entrega será suficiente ou se precisam da ajuda e do empenho de outros membros, enfim, o controle geral sobre aquela atividade.

A questão que merece destaque nesse ponto é que quem escolhe o coordenador da equipe não são as pessoas que participam desta, mas a própria presidente, o que gera conflitos entre os associados e a liderança. De acordo com a presidente e com o grupo de fundadoras entrevistadas, essa pessoa é escolhida com base no “Quadro de Habilidades” que contém a experiência e o conhecimento de cada um em relação às técnicas de costura e de artesanato. Ainda assim, os entrevistados demonstram que os critérios de escolha não estão claros²².

A principal dificuldade apontada pelo grupo, em relação ao trabalho, é a falta de pessoas com conhecimento e experiência em costura. Embora todos

²² Essa situação foi esclarecida entre todos após a realização do grupo focal, o que mudou a dinâmica de escolha da coordenação de equipe. Segundo a presidente da cooperativa, em agosto de 2008, o(a) coordenador(a) de equipe foi “substituído” por uma coordenadora das costureiras, que desempenha a mesma função. Contudo, não é mais indicada pela diretoria e sim escolhida pelos associados por meio do voto. Além disso, o cargo de controle de qualidade foi criado para conferir a qualidade das peças produzidas e também é ocupado por um associado eleito em assembléia.

estejam envolvidos com algum trabalho, no momento, o grupo dos novatos considera que a falta de trabalho é a maior dificuldade, pois não é sempre que tem demanda e a cooperativa não tem uma movimentação financeira constante. Além dessas, ficou implícita a dificuldade para pagar o aluguel e a remuneração mensal pelo trabalho.

Os recursos da cooperativa vêm da comercialização dos produtos desenvolvidos pelos associados (costura e artesanato) e são administrados pela tesoureira com aval da presidente, conforme decisões tomadas em assembléia. Desses recursos, 10% ficam para a cooperativa, constituindo um fundo para a manutenção do empreendimento e das máquinas e para a compra de matéria-prima. Esse fundo não é considerado o fundo de reserva, que deve ser separado após o fim do exercício fiscal. Além disso, outros 10% destinam-se ao pró-labore da presidente, o que sobra (80%) destina-se ao pagamento de água, luz e aluguel²³ e o restante é dividido entre a equipe. Essas informações ficam registradas em um livro-caixa, ao qual todos têm acesso.

Quanto à remuneração do trabalho prestado pelos associados, até o momento da entrevista a remuneração era realizada por equipe, ou seja, se todos trabalhavam, todos recebiam igualmente, independente das horas de trabalho individual ou da produção. Isso tem gerado conflitos, pois quem trabalha menos recebe igual a quem trabalha mais. A solução encontrada pelos associados seria continuar remunerando a equipe, mas os participantes desta escolheriam se a remuneração seria por produção, por horas trabalhadas ou igualmente para todos, independente do trabalho despendido.

Observa-se que os associados são remunerados pelo trabalho, contudo, não há distribuição das sobras no fim do exercício fiscal, pois não há sobras, já que o que entra na cooperativa já é dividido mensalmente (10% para

²³ O pagamento do aluguel e das demais despesas operacionais está sendo rediscutido. A proposta é que a cooperativa passe a ter uma taxa administrativa, que os associados pagariam mensalmente e desse recurso seria criado um fundo para essa finalidade.

manutenção, 10% para presidente e 80% para despesas operacionais e remuneração pelo trabalho dos associados).

Observa-se também que, nessa cooperativa, não há nenhum fundo de bonificação pelo trabalho. Além disso, os associados não contribuem com o INSS como autônomos, o que deveria acontecer conforme a legislação.

Em relação aos impostos, a Cooperativa A, de acordo com os entrevistados, tem isenção de impostos na Receita Federal e as notas fiscais emitidas em nome da cooperativa são isentas de imposto estadual.

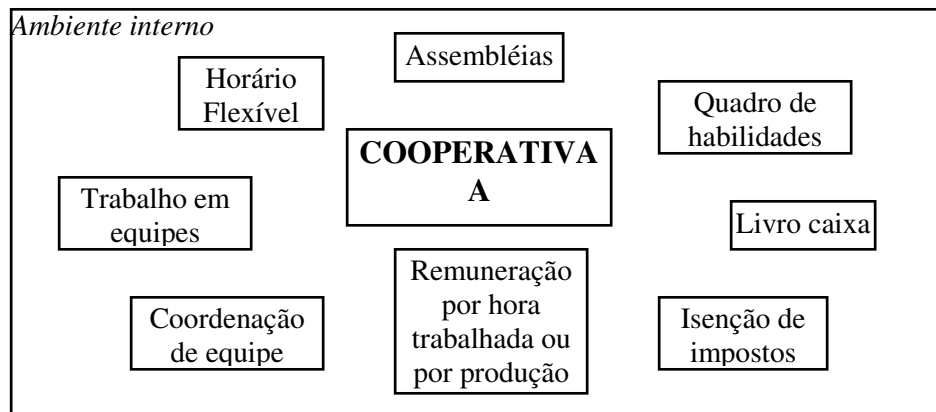


FIGURA 10: Elementos do ambiente interno da Cooperativa A

Fonte: Elaborado pela autora

A configuração organizacional da Cooperativa A é baseada em relações horizontalizadas, todos os cargos da cooperativa ficam subordinados a assembleia, da qual os associados participam expressando suas opiniões e votando. Além disso, as pessoas que ocupam esses cargos também são eleitas e todos podem votar e ser votados.

Um aspecto da divisão do trabalho que chamou a atenção durante as entrevistas se refere ao fato do coordenador de equipe ser indicado pela

presidente da cooperativa e não pela equipe de associados que desenvolveriam os trabalhos. Entretanto, esta situação foi modificada: continua tendo um representante da equipe para facilitar a comunicação com a diretoria, contudo, esse coordenador é eleito em assembléia.

A existência do coordenador de equipe e do controle de qualidade demonstra que há a necessidade de coordenação ou de supervisão do trabalho nas equipes. Isso é observado no modelo heterogestionário, baseado na hierarquia e no controle (burocracia) e não em um modelo autogestionário, no qual, de acordo com Singer (2002) só acontece quando todos os sócios se informam sobre o que ocorre na empresa e se empenham para resolver cada problema. Além disso, conforme Alencar (1995) e Bordenave (1994) na autogestão não existem subordinados nem superiores.

Ainda sobre a divisão do trabalho, observa-se a formação de grupos por habilidades e conforme os associados; isso gera competitividade entre os grupos, que se unem apenas quando necessário e para cumprir prazos.

Sobre a dinâmica interna da cooperativa, observa-se que ainda há problemas com a remuneração dos associados e com o pagamento das despesas operacionais da cooperativa. Conforme os princípios da economia solidária e do cooperativismo, os associados devem receber proporcionalmente ao trabalho ou à movimentação na cooperativa após o fim do exercício fiscal, o que não vem acontecendo, pois a cooperativa não possui capital de giro e a receita proveniente dos produtos comercializados é imediatamente distribuída, não havendo excedentes para o fim do exercício fiscal.

Observa-se, no entanto, que alguns associados estão insatisfeitos com a forma de remuneração atual, pois ela recompensa igualmente quem trabalha mais ou quem trabalha menos, não sendo proporcional ao trabalho desempenhado. Entretanto, há uma proposta sendo discutida entre todos os

associados, para que essa remuneração seja por produção ou por horas de trabalho.

Por outro lado, os associados entrevistados afirmaram ter acesso fácil à diretoria, especialmente com a presidente, o que ficou evidenciado também durante a reunião com todos os membros atuantes da cooperativa, para apresentação da pesquisa e agendamento das entrevistas.

Sendo assim, com base nas características dessa cooperativa em relação à categoria de análise Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos, o modelo de gestão adotado pelo empreendimento apresenta características da heterogestão, baseadas em estruturas hierarquizadas e na competitividade entre os grupos de trabalho, mas também estruturas participativas, pois as decisões são tomadas coletivamente (nas assembléias) e os associados possuem livre acesso à coordenação, para solucionar dúvidas ou propor sugestões, o que fica evidenciado no Quadro 12.

QUADRO 12: Cooperativa A - Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos

COOPERATIVA A		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Estrutura parcialmente horizontalizada e participativa e parcialmente hierarquizada e burocrática, favorecendo a competitividade.	Gestão social/heterogestão

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.2 Cooperativa B

O organograma da Cooperativa B (Figura 11) foi elaborado de acordo com as informações contidas no seu estatuto social. Esse organograma assemelha-se ao organograma básico proposto por Crúzio (2002).

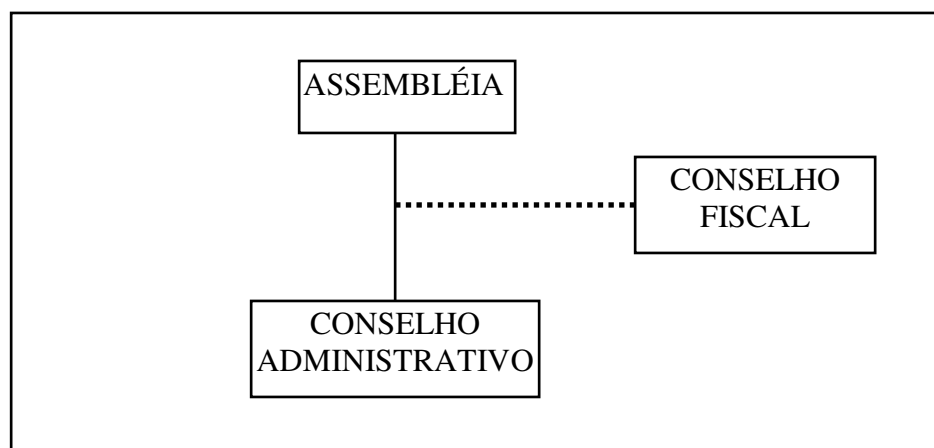


FIGURA 11: Organograma da Cooperativa B

Fonte: Elaborado pela autora

A **Assembléia** é o órgão máximo de deliberação, é o espaço no qual as decisões são tomadas coletivamente pelos associados presentes. Subordinado as decisões tomadas em assembléia estão os outros dois órgãos da cooperativa:

O **Conselho Administrativo**, ou Diretoria como é denominado pelos associados, está ligado diretamente à assembléia, pois acata as decisões desta. Os cargos da diretoria são ocupados por quatro associados que desempenham o papel de presidente, diretor financeiro, diretor administrativo e secretário.

A formação desse conselho difere daquela proposta por Crúzio (2002), pois não tem vice-presidente e possui um diretor administrativo. Cabe ressaltar que o diretor financeiro desempenha as tarefas de um tesoureiro.

Apesar da composição do conselho administrativo contida no estatuto social, durante as entrevistas, percebeu-se que os associados se referem à diretoria como sinônimo de presidente, desconhecendo os demais membros que ocupam os outros cargos do conselho administrativo. Nesse aspecto, os associados argumentam que haverá nova eleição em breve.

Cabe destacar que o sentimento de confiança entre os membros do grupo e em relação à diretoria, mais precisamente em relação à presidente, também está presente na cooperativa B.

O **Conselho Fiscal** consta no estatuto social da cooperativa e é composto por seis associados, sendo três membros efetivos e três suplentes. Entretanto, no momento, este órgão está desativado, pois durante as entrevistas, dois associados que fazem parte desse conselho apresentaram dúvidas se ainda eram ou não conselheiros. Novamente, os entrevistados alegaram que haveria novas eleições para que outros associados ocupassem os cargos. O conselho fiscal, apresentado por Crúzio (2002), está ligado por uma linha pontilhada que indica que ele não manda em ninguém, mas fiscaliza todas as atividades da cooperativa.

A Cooperativa B tem como atividade econômica a comercialização dos artesanatos produzidos pelos seus associados. De acordo com os entrevistados, nessa cooperativa não há formação de “panelinhas” porque o trabalho é realizado individualmente, em casa, e os produtos são comercializados na cooperativa. Não há empregados, mas há associados que cumprem horário e um tipo de escala, em que cada pessoa fica um dia na semana. Esses associados, além de produzirem seus artesanatos, também trabalham no atendimento ao cliente, pessoalmente ou por telefone, no registro de vendas e no de encomendas. Alguns associados trabalham fora da cooperativa, conciliando os horários do emprego e da produção para cooperativa, contudo, não podem dedicar tempo para as atividades internas, como participar da escala, por exemplo.

Quando há encomendas, quem estiver na cooperativa anota os pedidos e passa para a presidente. Marca-se uma reunião com as pessoas que tenham aquelas aptidões (conhecem a técnica de artesanato adequada para a encomenda) e verificam se é possível ou não aceitar. Nesse caso, o trabalho é dividido e cada membro da equipe produz um número estabelecido de peças em casa.

Quando algum associado não domina uma das técnicas de artesanato desenvolvidas na cooperativa (macramê e crochê, entre outros), pode aprender com alguém que queira ensinar, favorecendo a troca de saberes entre os membros da cooperativa.

As dificuldades do grupo estão relacionadas com a aquisição de matéria-prima. Durante as entrevistas, percebeu-se que os associados não se articulam para compras coletivas, ou seja, não aproveitam o potencial da cooperativa para obter maior poder de barganha.

Além disso, os próprios associados criticam a falta de participação de outros membros. Em uma cooperativa com 29 associados, 13 são atuantes. Nas palavras dos associados, “tem pessoas que deixam seus produtos e só aparecem para receber”. Outras dificuldades estão relacionadas com a falta de investimento, a falta de recurso para a manutenção da sede e a divisão dos custos fixos (aluguel, água, luz e telefone) para pagar as despesas da cooperativa. Além disso, os associados argumentam que precisam de outros lugares para vender os produtos e mais locais para exposições em feiras.

Cada associado leva seu produto para a cooperativa e estabelece o seu preço. Os associados fizeram cursos de formação de preço, custo de produção, valor da hora de trabalho, mas acabam se baseando no preço aceito pelo mercado, ou seja, o valor oferecido pelos consumidores²⁴.

²⁴ Para alguns produtos, o preço estabelecido, de acordo com os cursos de formação, não são aceitos pelos consumidores que o consideram acima de suas expectativas. Dessa forma, o associado tenta, de forma empírica, encontrar um equilíbrio entre o preço

Após a comercialização, o associado recebe 90% do preço de venda dos seus produtos, ou seja, a remuneração é por produto comercializado, descontando-se 10% para a cooperativa. A receita da cooperativa é constituída por esses 10% da comercialização dos artesanatos, somados às contribuições mensais dos associados (taxa administrativa). A taxa administrativa é de R\$ 20,00 mensais por associado; para os associados que cumprem horário na cooperativa, a taxa administrativa é de R\$13,90 por mês.

Esses recursos são utilizados para pagar um contador além de outras despesas da cooperativa, como aluguel, água, luz, impostos, INSS e a guia de GPS. Tanto o grupo dos fundadores quanto o grupo dos novatos não sabiam falar sobre o recolhimento dos impostos, alegando que quem sabe desses assuntos são a diretoria e o contador. Contudo, argumentam que o Cofins é controlado pelo contador e não há recolhimento de INSS. Segundo a presidente, a cooperativa só recolhe o INSS para a própria presidente.

Para as despesas operacionais, conforme citado anteriormente, a cooperativa recebe ajuda de um Instituto de uma empresa privada, a Holcim, que paga cerca de 50% dessas despesas.

Os elementos do ambiente interno dessa cooperativa estão representados na Figura 12:

proposto e o preço aceito, ou seja, o melhor preço para que o seu produto seja comercializado.

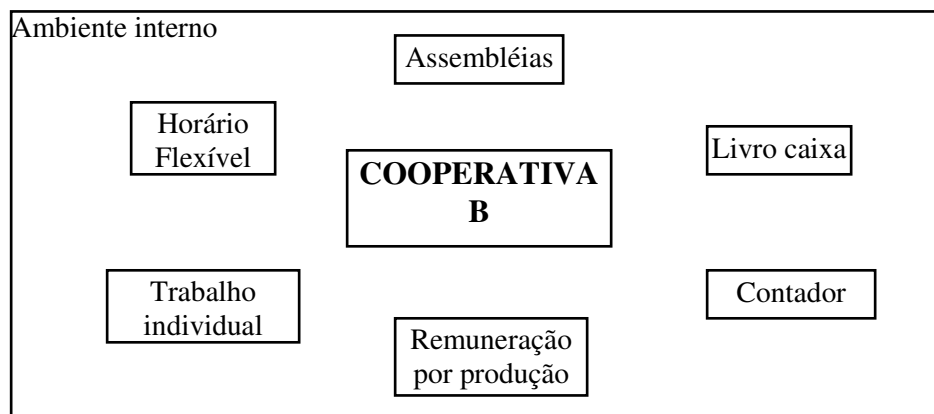


FIGURA 12: Elementos do ambiente interno da Cooperativa B

Fonte: Elaborado pela autora

Assim como na Cooperativa A, a configuração organizacional da Cooperativa B é baseada em uma estrutura horizontalizada, pois todos os cargos da cooperativa ficam subordinados à assembléia, que é o órgão máximo de deliberação e o espaço em que os associados podem expressar suas opiniões e participar da tomada de decisões, inclusive elegendo os associados que ocupam esses cargos.

Contudo, na prática, a falta de participação dos associados inviabiliza a autogestão, pois aumenta a distância entre dirigentes e dirigidos, entre o trabalho intelectual e o trabalho manual e entre os associados que têm acesso à informação e aqueles que não a têm, o que pode gerar conflitos e disputa pelo poder. Na realidade da Cooperativa B, de acordo com as entrevistas, observa-se que a presidente está com sobrecarga de trabalho, que já se sente desanimada com a falta de participação dos outros membros da cooperativa. Cançado (2007) também identificou essa situação durante a sua pesquisa, ou seja, quando um grupo que participa do *grupo crítico* se vê obrigado a tomar certas decisões para que a cooperativa continue com suas atividades:

*(...) como a cooperativa deve rotineiramente tomar decisões, como qualquer organização, e não pode esperar a “boa vontade” dos demais cooperados, o **grupo crítico** toma as decisões e literalmente “faz a cooperativa funcionar”. Os demais cooperados, menos comprometidos, às vezes nem ficam sabendo do que aconteceu (...)* (Cançado, 2007, p. 129 – grifo do autor).

Observa-se que essa situação acontece na Cooperativa B, isto é, há concentração de informações nas mãos dos dirigentes (presidente) em relação ao recolhimento de impostos, por exemplo. Os entrevistados revelaram que essa informação seria com a presidente e o contador. Além disso, mesmo os membros do Conselho Fiscal não sabiam informar sobre esta questão e também não tinham certeza se ainda faziam parte ou não desse conselho.

Por outro lado, observou-se que muitos dos associados já se conheciam antes mesmo de entrarem para a cooperativa, mantendo e fortalecendo os laços de confiança e amizade depois de se inserirem nesse empreendimento. Os entrevistados afirmam que, embora não trabalhem juntos, se ajudam quando podem, para levar o artesanato à loja da cooperativa, por exemplo. Apesar da ajuda mútua e dos laços de confiança e de amizade criados dentro da cooperativa, os associados não conseguem, por si mesmos, pagar todas as despesas da cooperativa, necessitando da ajuda de outras entidades para isso.

Em relação à categoria de análise Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos, o modelo de gestão adotado pelo empreendimento apresenta características da gestão social, pois há espaços para participação. Contudo, apresenta também características da heterogestão, com base nas relações hierárquicas desenvolvidas devido à falta de participação dos associados e da circulação de informações.

QUADRO 13: Cooperativa B - Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos

COOPERATIVA B		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Estrutura hierarquizada, coordenação centralizada na presidente. Espaços para participação e coordenação colegiada (assembléia e conselhos).	Heterogestão/ gestão social

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.3 Cooperativa C

O organograma da Cooperativa C foi elaborado de acordo com as informações contidas no seu estatuto social e contém, além dos órgãos básicos, apresentados por Crúzio (2002), uma comissão de ética e disciplina criada pelos associados.

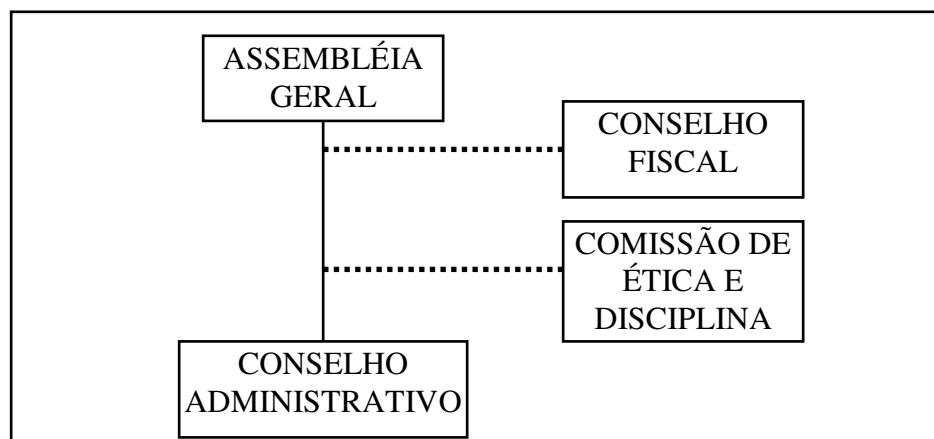


FIGURA 13: Organograma da Cooperativa C

Fonte: Elaborado pela autora

A **assembléia geral** é o órgão máximo de tomada de decisões e suas deliberações vinculam os associados ausentes ou discordantes.

É o órgão supremo da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao seu objeto, e tomar resoluções convenientes ao desenvolvimento da cooperativa, sendo que suas deliberações vinculam todos ainda que ausentes ou discordantes (Estatuto Social, 2008)

O **conselho administrativo** tem o papel de administrar a cooperativa e é composto por três associados eleitos pela assembléia geral, para ocupar os cargos de diretor presidente, diretor administrativo (secretário) e diretor financeiro (tesoureiro).

Para os associados vinculados ao conselho administrativo, o presidente tem o papel de negociar e renovar os contratos, acompanhar notas atrasadas, conversar com os associados, orientá-los sobre o trabalho e sobre o cooperativismo, além de representar politicamente a cooperativa nas reuniões de alguns movimentos, como o Conselho dos Portadores de Deficiência, o Conselho de Segurança Alimentar, o Movimento Negro, as Pastorais da Igreja e outros. Ao diretor administrativo compete o controle de pessoal, ou seja, “se falta alguém no setor, tem que ver outro cooperado para substituir”. O papel do vice-presidente é acompanhar tanto a presidente como a diretora administrativa, além de cuidar da parte de informática em geral. O diretor financeiro acompanha toda a parte financeira da cooperativa, como contabilidade, pagamentos e impostos.

No geral, quando questionados se prevalece a confiança ou a desconfiança entre o grupo e a diretoria, afirmam que existe confiança de uns e desconfiança de outros. Em outras palavras: “às vezes confiança e às vezes total desconfiança”.

O **conselho fiscal** tem o papel de “fiscalizar assídua e minuciosamente a administração da Cooperativa”. Esse conselho é formado por seis associados, três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela assembléia geral.

A **comissão de ética e disciplina** é composta por três associados eleitos pela assembléia geral para um mandato de dois anos. São atribuições dessa comissão:

orientar o Conselho administrativo quanto aos procedimentos da boa conduta, da moral, da ética e dos bons costumes; recomendar punições para o cooperado infrator; se pronunciar sobre os casos de disciplina, de ética e bons costumes, submetidos a sua apreciação seguindo o processo disciplinar determinado em Regimento Interno (Estatuto Social, 2008).

A Cooperativa C não tem empregados, o trabalho interno é exercido pelo conselho administrativo: a presidente e o diretor financeiro trabalham na parte da manhã e o vice-presidente e a diretora administrativa trabalham na parte da tarde. Além disso, na prestação de serviços, a presidente trabalha à tarde na prefeitura, o vice-presidente e a diretora administrativa trabalham na prefeitura na parte da manhã e o diretor financeiro trabalha na universidade de 11 às 14 horas.

Essa cooperativa tem dois contratos de trabalho, um com a prefeitura e outro com a universidade. Na prefeitura, são 35 postos de trabalho, sendo 12 na Secretaria de Recursos Humanos e 23 na Secretaria de Saúde. Na Universidade, trabalham 25 pessoas, divididos em duas turmas (manhã e tarde), prestando serviços de apoio administrativo.

De acordo com o grupo de fundadores, esses dois contratos são mantidos desde a fundação da cooperativa e ainda não conseguiram ampliar os contratos, ficando no nível governamental. Uma das entrevistadas assim explicou:

não conseguiram entrar na iniciativa privada, pois existe uma interpretação equivocada do Ministério Público do Trabalho que acredita que as cooperativas de trabalho burlam a legislação e precarizam a mão-de-obra.

Em alguns contratos (no setor de saúde e na universidade), o contratante criou o cargo de supervisor. No caso do setor de saúde, o supervisor foi indicado pelo contratante e, no caso da universidade, o supervisor foi indicado pelo pessoal do setor. Para evitar esse tipo de situação, em que o contratante escolhe quem vai ocupar o cargo, os associados estão incluindo uma cláusula no estatuto social, para que sempre que haja a necessidade de um supervisor. Este supervisor deve ser escolhido pela diretoria expandida, composta pelo conselho administrativo, conselho fiscal e comissão de ética e disciplina, como uma forma de garantir a autonomia da cooperativa (dados da pesquisa).

Conforme o grupo do conselho administrativo, existem “panelinhas”, pois algumas pessoas trabalham juntas e, quando estão descontentes com a diretoria, não procuram a presidente ou o conselho administrativo para fazer as reclamações, mas ficam falando entre elas. A diretoria está tentando minimizar e acabar com esse tipo de panelinha; para isso, estão querendo introduzir um sistema de rodízio. Já o grupo dos novatos afirma que “panelinha” não existe; existe divergência de opinião ou, em outras palavras, “existe afinidade, minha idéia bate com a sua, então, vai ter mais assunto, mais proximidade”. Nas palavras do grupo de fundadores:

a cooperativa é grande, tem pessoas no mesmo posto de 1999. Falar que não tem panelinha é uma inverdade. O que todo conselho administrativo que é eleito sempre faz é tentar incutir, propagar e incentivar o espírito de cooperativismo. Isso é difícil, especialmente para nossa [cooperativa] que foi criada, ela foi gestada, de cima para baixo, não é que foi gestada de cima para baixo, já existia uma situação, tinha uma iniciativa da universidade e foi um casamento feliz (...) Não é que o grupo falou vamos montar uma cooperativa e vamos lá e buscamos o trabalho, mas sim... vamos criar uma cooperativa que o trabalho já está lá. O conselho administrativo vem trabalhando para que o espírito cooperado e coletivo sobreponha o individual.

Entre os associados novatos há ajuda mútua entre os amigos; já entre os fundadores, estes afirmam que, quando ficam sabendo de algum problema de

outro associado, tentam ajudar, mas, até hoje, não teve casos assim. Conforme esse grupo, a cooperativa tem plano de saúde para os associados que estão trabalhando, contudo, ainda não se conseguiu ampliar para quem está na lista de espera. Sobre esse aspecto, o grupo do conselho administrativo afirma que, quando alguém tem problemas pessoais, traz para a diretoria e esta procura ajudar.

Em relação às dificuldades encontradas, o grupo dos novatos acha que é o atendimento ao público; já o grupo do conselho administrativo acredita que é a qualificação do portador de deficiência para o mercado de trabalho. O grupo dos fundadores cita que o maior problema está relacionado com a expansão da cooperativa, devido à falta de capacitação profissional e acrescenta que outra questão é a ausência de mobilização, da concentração no que é cooperativismo. Um dos associados acredita que a cooperativa poderia promover cursos que despertem o interesse dos associados: “estando qualificados teríamos espaços para expandir, até mesmo no meio privado”. Além disso, esse grupo apresentou o aspecto tributário como uma dificuldade, pois

de uns três ou quatro anos o governo resolveu tributar as cooperativas de trabalho em uma coisa absurda, que é o COFINS e o PIS, que onera em quase 30% a cooperativa. Isso poderia ser revertido para o cooperado mas não é, por causa dos impostos.

Os entrevistados afirmam que esta cooperativa não recebe nenhum auxílio de fora. Os recursos da cooperativa vêm somente dos contratos, nos quais já estão inseridas as taxas administrativas, de tal forma que quem não está trabalhando não paga a taxa administrativa. As despesas do empreendimento estão relacionadas com aluguel, água, telefone, luz e contador, além da remuneração pelo trabalho dos associados. A remuneração dos associados é por hora de trabalho e, no fim do exercício fiscal, as sobras são proporcionalmente divididas, conforme movimentação de cada associado na cooperativa:

as sobras líquidas (...) serão rateadas entre os cooperado em partes diretamente proporcionais aos serviços usufruídos da Cooperativa (...), salvo deliberação diversa da Assembléia Geral (Estatuto Social, 2008).

Cabe ressaltar que os associados recebem dois fundos incorporados à planilha de pagamento: o fundo de férias (depois de um ano todo cooperado tem direito a férias remuneradas) e o fundo da bonificação natalina, que se assemelha ao “décimo terceiro salário”, recolhidos através do Fundo Social, o qual é mencionado no estatuto social da Cooperativa.

Além desses fundos, destinados aos associados, consta também no Estatuto Social a existência dos dois fundos obrigatórios pela Lei 5764/71:

Fundo de Reserva, destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído de 10% (dez por cento), no mínimo, das sobras líquidas do exercício, atendendo obrigatoriedade do artigo 28, inciso I, da Lei 5764/71;

Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social - FATES -, destinado à prestação de assistência aos cooperados, seus familiares, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), no mínimo, das sobras líquidas apuradas no exercício, atendendo obrigatoriedade do artigo 28, inciso II, da Lei 5704/71 (Estatuto Social, 2008).

Quanto aos impostos, segundo o grupo do conselho administrativo, a cooperativa recolhe o PIS, o Cofins, o imposto de renda e o ISS. A cooperativa também recolhe o INSS para os associados, mas como autônomos.

Os elementos discutidos no ambiente interno da Cooperativa C estão resumidos na Figura 14.

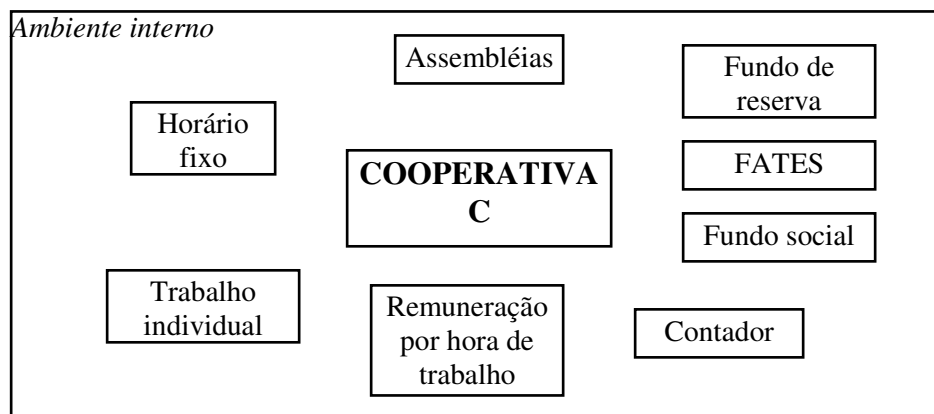


FIGURA 14: Elementos do ambiente interno da Cooperativa C

Fonte: Elaborado pela autora

A configuração organizacional da Cooperativa C, representada por seu organograma (Figura 13), também apresenta a assembléia geral como órgão máximo de deliberação, incluindo os ausentes e os discordantes. Esse é o espaço no qual os associados podem expressar suas opiniões, participar da tomada de decisões e escolher os dirigentes que vão ocupar os cargos dos conselhos e da comissão de ética.

Observa-se que, na Cooperativa C, a divisão do trabalho sofre interferência dos contratantes, que escolhem quem vai assumir determinado posto de trabalho, contudo, a cooperativa vem criando instrumentos estatutários para impedir este tipo de situação, como forma de garantir a autonomia do empreendimento. No entanto, essa decisão ficaria a cargo da diretoria expandida (conselho administrativo, conselho fiscal e comissão de ética e disciplina) e não da assembléia geral.

Além disso, a presença dos associados nas assembléias aumenta ou diminui conforme a pauta do dia e de acordo com o grau de importância desta para cada associado. Nas reuniões julgadas menos importantes, participam cerca

de 25% dos associados, o que inviabiliza a autogestão na cooperativa. Apesar dessa baixa participação, os espaços existem e devem ser utilizados pelos associados.

Sobre as relações solidárias, observa-se que há ajuda mútua entre amigos, mas não entre todos os associados. As relações de confiança também não são observadas entre todos os membros, mas só entre amigos.

Em relação à categoria de análise Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos, o modelo de gestão adotado pelo empreendimento sofre influências dos contratantes, reproduzindo as práticas hierárquicas e burocratizadas dos empreendimentos heterogestionários. Contudo, a cooperativa apresenta espaços para a participação dos associados, por meio das assembléias e reuniões mensais, e busca a sua autonomia em relação a esses contratantes, como evidenciado no Quadro 14.

QUADRO 14: Cooperativa C - Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos

COOPERATIVA C		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Estrutura hierarquizada e burocrática com relação aos contratantes. Estrutura horizontalizada, coordenação descentralizada e participativa (conselhos administrativo e fiscal e comissão de ética e disciplina).	Heterogestão/ gestão social

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Democracia interna: processo decisório e participação social

Esta categoria de análise permite identificar o processo de tomada de decisões, desde a apresentação de propostas até a execução, bem como identificar como se dá a participação dos associados na cooperativa, quais são as vantagens e as desvantagens dessa participação e quais são as motivações para os associados aderirem e permanecerem no empreendimento, participando nas assembléias e no processo decisório. Cabe ressaltar que, dentro dos princípios do cooperativismo e da economia solidária, procurou-se observar a **gestão democrática pelos sócios, participação econômica dos sócios e educação, formação e informação.**

As características dos três modelos de gestão utilizados nessa pesquisa, para a categoria de análise em questão, encontram-se no Quadro 15.

QUADRO 15: Características dos três modelos de Gestão em comparação com a categoria de análise Democracia interna: processo decisório e participação social

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MODELOS DE GESTÃO		
	Heterogestão	Gestão social	Autogestão
Democracia interna: processo decisório e participação social	Capital sobrepõe-se ao trabalho; processo decisório hierarquizado, concentrado no topo da organização; tomada de decisão imposta, seja por meio da coerção ou da persuasão; participação dos trabalhadores limitada pelo sigilo empresarial.	Democracia representativa; processo decisório participativo e dialógico; decisões baseadas no consenso racional	Democracia deliberativa fundamentada no princípio “cada pessoa representa um voto”; processo decisório coletivo; participação deliberativa em todas as instâncias da organização.

Fonte: Elaborado pela autora

5.3.1 Cooperativa A

Conforme Fischer & Pinho (2006), o termo “gestão”, geralmente, está relacionado com o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, com a finalidade de alcançar determinados fins nas organizações. No entanto, na cooperativa A não há um planejamento, precedido por um diagnóstico e seguido pelas etapas de controle e avaliação, ou seja, os problemas vão sendo solucionados à medida que vão surgindo.

No modelo autogestionário, o próprio grupo estabelece seus objetivos, as metas e a forma de acompanhamento e controle, sem referência a uma autoridade externa (Alencar, 1995). Além disso, os associados participam tanto da tomada de decisões como da execução das ações e solução de problemas do empreendimento. Isso acontece durante as assembléias ordinárias (que ocorrem uma vez por ano) e extraordinárias (que ocorrem quando necessário, sendo convocadas pela diretoria ou por membros da cooperativa) e nas reuniões semanais de trabalho, em que cada um pode expor sua opinião, que é discutida entre todos os presentes.

Geralmente, as decisões são tomadas em consenso, mas, quando isso não acontece, realiza-se a votação. Conforme os entrevistados, já ocorreu de uma associada dar uma idéia que não foi aceita pelo grupo. Mesmo assim, ela investiu nisso e acabou dando certo; depois, o grupo foi se envolvendo.

Os associados novatos afirmam que, às vezes, só sabem da decisão após serem tomadas e citam o caso de uma nota fiscal dada a um cliente, da qual só souberam depois que foi dada. Apesar disso, argumentam que todos podem expor suas opiniões e estas são discutidas no coletivo. Geralmente chegam a um consenso. Só se lembram de uma vez em que houve votação.

Esse aspecto demonstra que, embora a assembléia seja o espaço máximo de deliberação, nem sempre o empreendimento atinge o nível da autogestão, pois, nesse caso, os associados foram comunicados da decisão após ter sido

tomada. Isso caracteriza uma participação, no que concerne à informação (menor grau de participação de acordo com Alencar (1995) e um passo adiante da heterogestão, de acordo com Cançado (2007).

Por outro lado, durante as reuniões semanais de trabalho, que ocorrem às segundas-feiras, realizam-se uma avaliação do trabalho desenvolvido na semana anterior e um planejamento para semana que se inicia, além de uma prestação de contas parcial. Essas reuniões semanais facilitam a identificação de problemas e a busca de soluções para os mesmos por todos os associados e facilitam a auto-administração do coletivo, pois permitem a troca de informações e a consciência coletiva dos problemas enfrentados.

Questionados sobre as lideranças, os entrevistados argumentam que não há lideranças ou há mais de um líder. Entendem liderança como sinônimo de diretoria, presidente ou coordenação de equipe. Afirmam que sempre consultam a presidente antes de tomar alguma decisão. A coordenação (presidente), na visão dos entrevistados, tem o papel de resolver conflitos, dividindo o trabalho, realizando a parte burocrática de documentação e funcionamento da cooperativa. Todos têm livre acesso à diretoria, tanto para solucionar problemas, fazer críticas e sugestões ou, mesmo, tomar conhecimento de algo.

A participação social também se relaciona com as motivações dos associados para entrar, permanecer e tomar parte na cooperativa. Conforme Benato (2004), o princípio da adesão livre e voluntária está relacionado a participação, coesão de grupo, prática comunitária e causa motivacional, pois a livre adesão corresponde ao comprometimento e à participação dos associados no empreendimento.

Na cooperativa A, todos os associados entrevistados foram convidados a participar da cooperativa, que foi constituída em 2001, por um grupo de moradores de um bairro da cidade de São João Del Rei. Esses fundadores se afastaram e, em 2003, foram convidados a participar de uma reunião, na qual a

ITCP propôs que reassumissem a cooperativa. Foi uma condição objetiva que levou a ITCP a realizar este convite: a associação de bairro tentava reaver as máquinas de costura que foram doadas para a cooperativa e o pároco da igreja não poderia continuar cedendo o espaço para a sua sede, como vinha fazendo desde a sua constituição.

Para o grupo de fundadoras (entrevistadas), esta carta as motivou a participar novamente da cooperativa, mas com o objetivo de trabalhar e não apenas se capacitar, como acontecera em 2001. Quanto ao grupo dos novatos, todos foram convidados por outras associadas, seja por se conhecerem, seja porque participaram de um curso promovido pelo próprio empreendimento.

O princípio da adesão livre e voluntária é respeitado nessa cooperativa, pois os associados se associam livremente, desde que aceitem as regras do empreendimento, e são livres para permanecer ou sair da cooperativa quando quiserem, prevalecendo a autonomia do indivíduo.

Os associados participam da rotina diária da cooperativa da seguinte forma: a presidente procura fazer a divulgação (principalmente na rádio local), propagandas e novos negócios. Algumas associadas participam mais na costura, mas, quando necessário, ajudam no artesanato, ou vice-versa. Há quem fique mais nos consertos e pequenas peças, como é o caso de uma associada que não trabalha com peças de grande precisão, pois tem glaucoma e enxerga com dificuldade. Nessa cooperativa há também uma voluntária que trabalha com artesanato e não recebe pela sua produção.

Os associados dessa cooperativa participam, freqüentemente, das assembléias. Entre as três cooperativas estudadas, é a que tem maior participação proporcional ao número de associados atuantes. As motivações para permanecerem estão relacionadas a acreditar que o empreendimento vai dar certo e com os benefícios de fazer parte de uma cooperativa, como ser donos do próprio negócio, ter horários flexíveis e não ter patrão. Além disso, segundo os

associados, gostam do trabalho que exercem, gostam de costurar e a cooperativa ajuda a melhorar a auto-estima e a obter experiência. Além disso, foram apontadas como vantagens, para participar dessa cooperativa, a sua localização, por ser perto da casa dos associados, a existência da convivência em grupo, as amizades conquistadas, a oportunidade de obter experiência, não ter patrão e não precisar trabalhar com cumprimento de metas.

As desvantagens estão relacionadas com falta de retorno financeiro, estresse devido a conflitos internos e dificuldade de relacionamento em grupo. Além disso, quando não tem trabalho não tem remuneração e, nesse caso, os associados têm que pagar as despesas da cooperativa (aluguel, por exemplo) de qualquer forma.

Cabe ressaltar que, para os associados, a cooperativa está relacionada com novas amizades, trabalho social, experiência, valorização do trabalho e ensinar o que sabe, ou seja, transmitir o seu conhecimento para outras pessoas.

Embora, aparentemente, haja mais vantagens do que desvantagens e a cooperativa tenha alguma importância na vida dos associados, esses nem sempre assumem os princípios do cooperativismo e sua ideologia. Questionados se aceitariam ou não o convite de alguma empresa que quisesse contratá-los individualmente com carteira assinada, três entrevistados do grupo dos novatos disseram que sairiam da cooperativa e aceitariam, pois estão lá somente até encontrar um emprego com carteira assinada. Outros três (dois novatos e uma fundadora) disseram que pensariam, pois, na cooperativa, os horários são flexíveis e só aceitariam caso o trabalho fosse gratificante e prazeroso. As outras duas fundadoras disseram que não sairiam, por terem outros afazeres que não permitem horário fixo de trabalho ou porque sua atividade anterior exige, agora, curso superior e, na cooperativa, há possibilidades de conciliar trabalho, afazeres domésticos e capacitação profissional, como cursar uma faculdade, por exemplo.

Os associados, quando entram na cooperativa, contribuem para a constituição do capital social do empreendimento e para a formação do seu patrimônio. De acordo com Pereira (2007a), a cooperativa pode receber doações ou empréstimos para formação do patrimônio, como é o caso desta, cujo patrimônio é constituído por dezessete máquinas industriais de costura, que foram adquiridas por meio de projetos, além de algumas mesas e cadeiras.

Quando há muito trabalho, os associados trazem suas máquinas de casa, para reforçar a produção. Cabe ressaltar que eles evitam levar trabalho para casa, pois acreditam que isso pode prejudicar o empreendimento, pela possibilidade de realizar trabalho particular com um equipamento coletivo fora do ambiente de trabalho. Contudo, às vezes, ainda acontece de levarem trabalho para fazer em casa, quando os prazos estão apertados ou a demanda é maior.

Conforme o princípio de participação econômica dos sócios, o capital social de uma cooperativa é constituído pela soma das quotas-parte integralizadas pelos associados. Contudo, na Cooperativa A, essas quotas-parte, de acordo com os entrevistados, foram doadas pela UFSJ, por meio da ITCP.

Sobre a participação em cursos de formação, a Universidade e a associação de bairro ofereceram cursos sobre economia solidária, cooperativismo, gestão da qualidade, moda e criatividade e cursos na área de informática. Contudo, a maioria das pessoas que participaram desses cursos já saiu da cooperativa. Dois associados (grupo dos novatos) participaram como alunos do curso promovido pela cooperativa, mas ainda não eram associados.

Outro aspecto da participação social que deve ser analisado é a questão da circulação da informação. Nessa cooperativa, a comunicação interna é realizada por meio de um quadro de avisos ainda deficiente, no qual a presidente coloca recados e notícias da cooperativa. Além disso, na parte da contabilidade, há um livro no qual a tesoureira disponibiliza o registro de entradas e saídas.

Observa-se que, em relação a essa categoria de análise, a Cooperativa A busca mecanismos de gestão mais democráticos, participativos e deliberativos, como o quadro de avisos e o livro caixa (disponível para consulta). Estes são elementos que mantêm os associados informados sobre o andamento da cooperativa, bem como as reuniões semanais que favorecem a troca de informações e facilitam a tomada de decisões coletiva, além do planejamento, avaliação e controle constante das atividades pelos associados.

De acordo com Benato (2004), referindo-se ao princípio de Gestão democrática pelos sócios, a direção não tem poder de decisão, mas respeita as decisões tomadas pela assembléia geral. Contudo, algumas decisões são tomadas pela diretoria e comunicadas aos demais associados, ou seja, a diretoria tem a autonomia para tomar algumas decisões sem consultar a assembléia.

Outro aspecto observado é que os associados dessa cooperativa não contribuíram para a formação do capital social da cooperativa, por meio da integralização das quotas-parte, como dita o princípio de Participação econômica dos sócios, pois essas quotas-parte foram doadas pela universidade.

Além disso, observa-se que os associados atuantes, especialmente as fundadoras, criaram laços de confiança e amizade, o que favorece as relações de solidariedade e ajuda mútua, dentro e fora da cooperativa. Entretanto, os novatos, principalmente os que entraram recentemente (cerca de um ou dois meses antes da data da entrevista), desenvolvem vínculos instrumentais com a cooperativa, pois querem adquirir experiência profissional para se inserirem no mercado de trabalho, em empresas não cooperativas, que lhes dêem a segurança de um emprego com carteira assinada e com outros benefícios, de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho.

Neste contexto, as motivações para a permanência dos sócios baseiam-se em objetivos múltiplos, tanto individuais, voltados para a autopromoção, como

coletivos, voltados para o desenvolvimento da cooperativa e dos seus associados por meio do trabalho.

Sendo assim, com base nas características dessa cooperativa em relação à categoria de análise Democracia interna: processo decisório e participação social, a Cooperativa A apresenta características dos modelos de autogestão e de gestão social. Isso porque, embora apresente mecanismos para alcançar a democracia deliberativa respeitando o princípio “cada pessoa representa um voto”, a participação deliberativa não ocorre em todas as instâncias da organização e o processo decisório é baseado no consenso racional, como evidenciado nos dados do Quadro 16.

QUADRO 16: Cooperativa A - Democracia interna: processo decisório e participação social

COOPERATIVA A		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Democracia interna: processo decisório e participação social	Democracia deliberativa fundamentada no princípio “cada pessoa representa um voto”; processo decisório participativo e dialógico; decisões baseadas no consenso racional	Autogestão / gestão social

Fonte: Elaborado pela autora

5.3.2 Cooperativa B

Na Cooperativa B, até o momento, não foi realizado o planejamento das atividades da cooperativa; os problemas vão sendo solucionados conforme vão surgindo. De acordo com um dos entrevistados, espera-se que haja planejamento de médio e longo prazo, assim que a nova diretoria for eleita, o que estava previsto para ocorrer em setembro de 2008.

Além das assembleias ordinárias e extraordinárias, conforme o se estatuto social, seriam realizadas reuniões mensais entre os associados. Mas, estas reuniões não estão acontecendo, devido à fase de reestruturação pela qual a cooperativa está passando²⁵.

As decisões são tomadas durante essas reuniões; em alguns casos, a presidente tem autonomia para decidir e, em outros, precisa consultar o grupo. Cabe destacar que poucas pessoas participam dessas reuniões, cerca de cinco ou seis apenas. Todos podem expressar suas opiniões, que podem ser aceitas ou não pelo grupo. Na maior parte das decisões, chega-se a um consenso, mas, quando não chega, realizam a votação. Contudo, os associados afirmam que votação é mais para eleição de diretoria.

Os entrevistados afirmam participar, na medida do possível, de todas as assembleias e reuniões da cooperativa. Uma das entrevistadas estuda à noite e, por isso, não participa de reuniões nesse período. No grupo dos novatos, todos participam das reuniões para saber o que está acontecendo e para tomar decisões.

Quanto a lideranças, uma das entrevistadas vê uma associada (Maria do Carmo) como líder, embora ela não faça parte da diretoria. A entrevistada diz que ela é solícita, participa de todas as reuniões e está sempre de bom humor. Já o grupo dos novatos visualiza a presidente como líder e reforça que ela foi eleita em assembleia. Todos têm acesso fácil com relação à presidente, porém, há um desconhecimento sobre os conselhos administrativo e fiscal atual. Algumas pessoas do conselho não sabiam se ainda estavam ocupando o cargo ou se já havia mudado.

Na cooperativa B, alguns entrevistados (grupo de fundadores) participaram de cursos em um bairro da cidade de Barroso e começaram a se

²⁵ A cooperativa ficou fechada durante um período, quando houve ampliação da rodovia, na qual o empreendimento está localizado. Alguns associados se afastaram durante este período, o que resultou na necessidade de nova eleição para a diretoria.

envolver na sua formação. Conforme esses associados, a motivação maior para participarem é o de gostarem de fazer artesanato; para alguns, é como se fosse uma terapia. No geral, não há grau de parentesco entre os membros, com exceção de um entrevistado; que é casado com uma associada. Mas; os laços de amizade já existiam entre alguns membros, antes mesmo de se associarem à cooperativa.

Os associados do grupo de novatos entraram para a cooperativa por conhecerem alguns associados (por meio das feiras de artesanato ou na comunidade) e foram convidados. A motivação desse grupo relacionada a fato de a cooperativa já estar formalizada e poder emitir nota fiscal. Além disso, acreditam que não podem perder a experiência e o nome que a cooperativa já conquistou.

A importância da cooperativa para a vida dos associados está relacionada com a possibilidade de fazer novas amizades, ter vida social, participar de cursos e eventos. Além disso, relacionam o trabalho com uma terapia (diminuição na quantidade de medicamentos para depressão). Nesse sentido, atribuem as vantagens das amizades, de a cooperativa servir de ponto de encontro dos associados e de ser uma forma de divulgação dos produtos. Além disso, destaca-se divisão das despesas (sozinha não conseguiria manter uma loja), o grupo já organizado, a facilidade de negociação e a emissão de nota fiscal. As desvantagens estão relacionadas com falta de participação nas reuniões e falta de tempo dos associados para se dedicarem à cooperativa. A loja fica frequentemente fechada, o que dificulta a comercialização.

Cabe ressaltar que a cooperativa não promove cursos para seus associados. Contudo, em Barroso, há cerca de 200 artesãos e o Sebrae está promovendo um curso de artesanato para esse público, com a intenção de criar uma associação. Questionados sobre a possibilidade de os artesãos se unirem ao

grupo já existente, os entrevistados disseram que eles não aceitam pagar a taxa administrativa, o que inviabiliza essa idéia.

Questionados se aceitariam ou não o convite de uma empresa para trabalhar com carteira assinada, alguns associados disseram que aceitariam pela garantia de renda fixa. Porém, afirmam que continuariam na cooperativa para um complemento da renda e porque daria para conciliar os horários.

Observa-se que, na Cooperativa B, o capital social foi constituído com a integralização das quotas parte pelos associados. Todos contribuíram para a formação do capital social, conforme determinado pelo princípio de Participação econômica dos sócios.

O patrimônio da cooperativa foi adquirido por meio de doações realizadas pela Holcim, quando compraram estantes e máquinas. Além disso, há na cooperativa uma mesa e uma estante, de propriedade dos associados que emprestaram esses móveis para a loja.

Outro aspecto observado é sobre a circulação de informações. A comunicação interna dessa cooperativa acontece mais por telefone ou pessoalmente e todos têm acesso aos cadernos de encomenda e controle de vendas que ficam na loja.

Observa-se que, na Cooperativa B, respeita-se o princípio democrático que garante um voto para cada associado, entretanto, as decisões seriam tomadas coletivamente nas reuniões mensais de trabalho, as quais não vêm sendo realizadas e, quando o são, têm a presença de poucos associados. Conforme Bordenave (1994), a falta de participação é realmente uma problemática nas cooperativas, pois a gestão democrática só terá êxito se houver participação nas assembleias gerais e nas tomadas de decisão. No entanto, essa participação não pode ser induzida, mas deve ser conquistada (Demo, 1994).

Um dos problemas apresentados pelos entrevistados é, realmente, a falta tempo para os associados participarem efetivamente das atividades da

cooperativa. Sendo assim, sem participação não há democracia deliberativa, pois os ausentes escolhem, mesmo que inconscientemente, os presentes para representá-los. Conforme Miguel (2001, p.1), “participação de todos, argumentação racional, publicidade, ausência de coerção e igualdade são os valores que devem balizar as tomadas de decisão em regimes democráticos”. Segundo o autor, a ausência de qualquer um desses elementos pode comprometer a legitimidade dos resultados.

Sendo assim, com base nas características dessa cooperativa em relação à categoria de análise Democracia interna: processo decisório e participação social (Quadro 17), o modelo de gestão adotado pelo empreendimento apresenta características da gestão social, baseada na democracia representativa, cujo processo decisório é participativo e dialógico, baseado no consenso racional ou no voto.

QUADRO 17: Cooperativa B - Democracia interna: processo decisório e participação social

COOPERATIVA B		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Democracia interna: processo decisório e participação social	Democracia representativa; processo decisório participativo e dialógico; decisões baseadas no consenso racional.	Gestão Social

Fonte: Elaborado pela autora

5.3.3 Cooperativa C

Nessa cooperativa, à semelhança das anteriores, não é realizado planejamento, os problemas vão surgindo e vão sendo solucionados durante as reuniões mensais. Contudo, há uma proposta da diretoria para estipularem metas

de trabalho durante o ano, como cursos de capacitação profissional e na área de cooperativismo, mas ainda não foi colocada em prática.

A tomada de decisões ocorre sempre nas assembleias ordinárias, quando se refere à prestação de contas e ao destino das sobras. As assembleias extraordinárias e as reuniões mensais estão sendo realizadas com o objetivo de alterar o regimento interno. Conforme o grupo de fundadores e dos novatos, todos os associados têm o direito de emitir suas opiniões; cada um expõe a razão de ser contra ou a favor e depois é submetido em votação. O grupo do conselho administrativo revela que, em alguns casos, a decisão pode ser tomada pela própria diretoria; até um certo limite financeiro (não revelado), esta tem autonomia para tomar a decisão. No caso de assembleia, esse grupo relata que, geralmente, a tomada de decisões acontece por votação e não por consenso. A diretoria não se posiciona inicialmente para não influenciar a discussão e não ser culpada caso a decisão tomada traga algum problema para a cooperativa.

Todos os entrevistados vêem a diretoria (conselhos administrativo e fiscal e comissão de ética e disciplina) como lideranças. Nesse contexto, os entrevistados afirmam que todos os associados possuem livre acesso à diretoria, não precisando marcar hora.

Sobre as motivações para entrada e permanência dos associados no empreendimento, a constituição dessa cooperativa se deu por uma necessidade de legalizar a situação de estagiários da prefeitura, que não poderiam ter seus contratos renovados. Nesse contexto, todos os entrevistados do grupo do conselho administrativo foram indicados pelo Departamento da Pessoa Deficiente, órgão vinculado à Prefeitura Municipal de Juiz de Fora.

No grupo dos fundadores, uma das entrevistadas disse ser militante, ajudou a constituir a cooperativa, trabalhou no conselho administrativo na gestão anterior, retirava pró-labore, mas nunca trabalhou efetivamente na prestação de serviços. No grupo dos novatos, cada uma tem uma trajetória diferente:

Eu era trainee. Depois, teve uma reunião da cooperativa com a incubadora, eles deram curso de cooperativismo e, aí, todos os que estavam lá decidiram formar uma cooperativa, também porque lugar nenhum dava apoio ao deficiente (contratavam por 3 meses e depois mandam embora. Sujou a carteira de muita gente). Fora [da cooperativa], o pessoal até consegue emprego, por 3 ou 6 meses. Nem o ministério está fazendo valer a lei das cotas de 5% nas empresas (Entrevistada - Grupo focal 3).

Outra associada se associou à cooperativa pela informação dada por um antigo presidente: *fazia faxina antes, que era um serviço pesado e ele, vendo a minha luta, me falou sobre a cooperativa.* Ela não se associou imediatamente, pois não se aceitava como deficiente. Depois de algum tempo, voltou à Cooperativa C e começou a participar e a trabalhar pela cooperativa. Depois disso, voltou também a estudar.

A terceira entrevistada, do grupo dos novatos, não é portadora de deficiência, mas é filha de uma portadora de deficiência física. O que a motivou foi ter crescido ouvindo a mãe falar sobre a cooperativa e já tinha afinidade com as pessoas que faziam parte dela.

Como estavam faltando pessoas qualificadas para poder trabalhar, surgiu essa chance meio que de “tapar um buraco”, de cobrir uma vaga que estava sobrando. Para não dar para a concorrência essa vaga, filho de cooperado pegou para segurar. Tanto que se aparecer um deficiente, a gente tem que sair para dar essa vaga. E, para mim, foi essa possibilidade e poder estar mais próxima dessa realidade que eu tenho em casa (Entrevistada – Grupo Focal 3).

Os entrevistados afirmam que participam freqüentemente das assembléias e das reuniões da cooperativa; apenas uma das entrevistadas participa parcialmente. Para os entrevistados, a cooperativa é importante em suas vidas, pois promove a inclusão social do portador de deficiência. Os associados entrevistados relacionam a cooperativa com trabalho e geração de renda, mas também com amizades, dignidade e auto-estima.

O grupo do Conselho administrativo só vê vantagens em participar da cooperativa e relata que ela é reconhecida pela sociedade, não só em Juiz de Fora, mas em outros municípios, também. Além disso, os entrevistados afirmam que é um modelo internacional, por ser a primeira cooperativa de portadores de necessidades especiais que presta serviços, sendo respeitada também pela universidade e pela Prefeitura Municipal. Um dos entrevistados cita que uma vantagem é que os associados que estão trabalhando são quase funcionários públicos, pois é assim que são tratados.

Uma das fundadoras considera uma desvantagem o fato de não ter carteira assinada. Outro entrevistado desse grupo acredita que não há desvantagens, só há vantagens, pois considera que, trabalhando em grupo e cada um fazendo o melhor de si, estão valorizando o nome da cooperativa e seguindo a luta do portador de necessidades especiais. Uma entrevistada relata que a

desvantagem é a própria legislação e a cultura de ver o cooperativismo. Essa idéia de ter carteira assinada no mundo do trabalho ainda é muito forte. Isso dá segurança! Mas, a cooperativa tem todos os direitos trabalhistas garantidos. Tanto é que, hoje, o cooperado que precisar “encostar” ele vai ter todo [direito] (...) só não tem fundo de garantia, (...). Essa é a desvantagem, a compreensão que a sociedade tem, os órgãos públicos e outros órgãos que acham que a cooperativa vem para burlar a lei e precarizar a mão-de-obra. As vantagens são geração de renda, permitir cidadania, permitir participação, permitir união (Caderno de Campo, 2008).

No grupo dos novatos, as vantagens estão relacionadas com o diálogo (se não gostar de alguma coisa pode chegar e falar) e as desvantagens se relacionam com a falta de uma “carteira assinada” e o fato de não ter fundo de garantia.

Questionados se deixariam a cooperativa caso alguma empresa quisesse contratá-los, o grupo do conselho administrativo não aceitaria, pois justificam que, em uma empresa, há a relação “patrão *versus* empregado” e, na cooperativa, todos são donos. Uma entrevistada do grupo de fundadores afirma que aceitaria se não tivesse trabalhando pela cooperativa e outra entrevistada do grupo dos

novatos declara que aceitaria se as condições fossem melhores que na cooperativa.

Quanto aos cursos de formação, de acordo com o grupo do conselho administrativo, a cooperativa já participou de cursos sobre cooperativismo e está com um projeto para a realização de um curso, para os associados, de qualificação para portadores de deficiência. O grupo de novatos confirma essa informação e o grupo dos fundadores afirma que, às vezes, são promovidos cursos de informática também.

O capital social dessa cooperativa, assim como na Cooperativa B, é formado por quotas-parte que podem ser integralizadas em até 10 meses, como consta no seu estatuto social. O patrimônio foi constituído por doações e alguns bens foram adquiridos com as sobras, depois do fim do exercício fiscal e após ter passado em assembléia. Há certa restrição para o uso do computador pelos associados, pois esse é utilizado pelo conselho administrativo, para emitir folha de pagamento e outros documentos importantes. É permitido o uso desse computador a qualquer associado em casos excepcionais, por exemplo, se precisar consultar INSS ou algo importante.

Segundo os entrevistados, todos têm acesso a todas as informações. A diretoria e o grupo dos novatos afirmam que existe um informativo, que é entregue junto com a folha de pagamento, diretamente nos postos de trabalho. A convocação para as assembléias gerais (ordinária ou extraordinária) acontece por meio de edital e, em alguns casos, as informações são passadas por telefone ou pessoalmente. O grupo dos fundadores ainda acrescenta que o contador apresenta o balancete detalhado. Na administração anterior tinha boletins mensais e, atualmente, tudo é discutido em assembléia.

Observa-se que, na Cooperativa C, as decisões são tomadas nas assembléias e nas reuniões de trabalho, por meio da discussão sobre as propostas apresentadas e a votação. De acordo com os entrevistados, geralmente, há

votação, caracterizando a democracia interna como deliberativa, fundamentada no princípio “cada pessoa representa um voto”. Contudo, a diretoria tem autonomia para tomar certas decisões, o que implica na não participação deliberativa de todos em todas as instâncias da organização.

Além disso, a participação dos associados varia conforme o grau de importância dos assuntos a serem tratados na pauta da reunião. De acordo com a presidente, participam, em média, 50 associados (pouco mais de metade dos associados atuantes) nas reuniões mais relevantes e cerca de 20 pessoas (menos de 25% dos associados atuantes) nas reuniões menos importantes, o que caracteriza uma democracia representativa (mesmo que inconsciente) nas decisões internas da cooperativa.

Sendo assim, com base nas características dessa cooperativa em relação à categoria de análise Democracia interna: processo decisório e participação social, o modelo de gestão adotado pelo empreendimento apresenta características da gestão social, baseada na democracia representativa, cujo processo decisório é participativo e dialógico, porém, baseado no voto, como evidenciado no Quadro 18.

QUADRO 18: Cooperativa C - Democracia interna: processo decisório e participação social

COOPERATIVA C		
CATEGORIA DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS	MODELO DE GESTÃO
Democracia interna: processo decisório e participação social	Democracia representativa; processo decisório participativo e dialógico; decisões baseadas no voto.	Gestão social

Fonte: Elaborado pela autora

Nas três primeiras seções deste capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa, que serão analisados comparativamente entre as cooperativas à luz da teoria, na seção seguinte.

5.4 Tipo de gestão predominante: heterogestão, gestão social ou autogestão

Nessa seção será apresentada uma análise comparativa entre as cooperativas A, B e C, com o objetivo de identificar o tipo de gestão adotado, ou que se aproxima mais da teoria, para cada categoria de análise apresentada.

QUADRO 19: Matriz comparativa entre o modelo de gestão adotado pelas cooperativas estudadas em relação às categorias de análise

COOPERATIVAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE		
	Contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais	Configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos	Democracia interna: processo decisório e participação social
Cooperativa A	Heterogestão	Gestão social/ heterogestão	Autogestão/ Gestão social
Cooperativa B	Heterogestão	Gestão social/ heterogestão	Gestão social
Cooperativa C	Gestão social/ heterogestão	Gestão social/ heterogestão	Gestão social

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a primeira categoria de análise, que permite compreender a gestão das cooperativas estudadas a partir de suas relações interorganizacionais, observa-se que todas as cooperativas estudadas, independentemente do contexto de atuação (costura, artesanato e prestação de serviços), possuem vínculos formais ou informais com outras instituições parceiras. Entre as parcerias

citadas, todas citaram a prefeitura municipal e a universidade federal (UFSJ ou UFJF), especialmente na figura da ITCP, como instituições que as apóiam.

Cabe ressaltar que, entre os novos membros das cooperativas estudadas, esses afirmam que já ouviram falar de ITCPs, mas não tiveram a oportunidade de trocar experiências e participar dos cursos promovidos pela universidade. Observa-se, no entanto, a presença das incubadoras em assessorias pontuais, como na re-elaboração do estatuto nas cooperativas A e C, por exemplo.

Além da relação com estas duas instituições, as cooperativas apresentam outras parcerias ou inserção em redes. Embora existam esses vínculos, os entrevistados afirmam que estas relações não criam dependência e nem interferem na forma de organização e de gestão das cooperativas estudadas.

Contudo, os resultados da pesquisa indicam que as relações interorganizacionais dessas cooperativas reproduzem as características do modelo heterogestionário, pois apresentam relações de dependência de forma hierarquizada com esses parceiros, que influenciam nas decisões da cooperativa, impedindo sua autonomia e independência²⁶.

Conforme Guerra (2008), a heterogestão se manifesta na dicotomia entre aquele que planeja, organiza e controla e aquele que executa, consolidando, dessa forma, a hegemonia do capital sobre o trabalho. Nesse sentido, a cooperativa B sofre algumas cobranças pelo Instituto que a apóia, para que produza mais. Além disso, esse instituto vem financiando os custos operacionais desta cooperativa, o que causa a dependência da cooperativa em relação ao capital. Da mesma forma, a Cooperativa A, durante a sua trajetória histórica, também apresentou relações de dependência para com os seus parceiros, que

²⁶ Sobre a autonomia e a independência com relação aos acordos institucionais, os resultados apresentam uma interdependência, ou seja, em alguns casos, a cooperativa se submete às exigências de outras instituições e cede para não perder o acordo.

financiaram o patrimônio e o capital social da cooperativa²⁷. A cooperativa C tem seus principais parceiros como clientes, o que gera certa dependência na geração de postos de trabalho e faz com que se submeta às condições estipuladas pelos contratantes, ou seja, os contratantes participam da escolha da pessoa que vai ocupar o posto de trabalho no qual a cooperativa foi contratada para prestar o serviço. Nesse sentido, além de definir o perfil da pessoa que prestará o serviço, quem toma a decisão e faz a escolha final de quem ocupará o posto de trabalho é o contratante e não a cooperativa.

Por outro lado, a Cooperativa C participa de uma rede de empreendimentos solidários, na qual as decisões são coletivas e há uma valorização das práticas democráticas. Essa característica, presente nessas relações interorganizacionais, remete ao modelo de gestão social, pois, de acordo com Tenório (1998), a essência da gestão social está relacionada com a participação, o diálogo, o consenso e a negociação entre os atores sociais envolvidos. Além disso, o fato de compor uma rede de empreendimentos solidários vai ao encontro do princípio da intercooperação, que pode favorecer a troca de experiência entre os empreendimentos e fortalecer o cooperativismo.

As Cooperativas A e B não estão inseridas em redes dessa natureza, pois estão ainda aguardando para participar de uma central de cooperativas, que está em processo de constituição pela ITCP/UFSJ. Esse fato demonstra também a dependência dessas cooperativas em relação à ITCP, cuja proposta de criação da central não tem tido avanços e as cooperativas estão aguardando até que esteja constituída.

Outra característica apresentada no contexto de atuação dessas cooperativas é o interesse pela comunidade, especialmente na geração de trabalho para que a cooperativa possa receber novos associados. Dessa forma, na

²⁷ O patrimônio da cooperativa é formado por máquinas adquiridas por meio de um projeto enviado por uma ONG e a ITCP que doou as quotas-parte dos associados para a constituição do capital social da cooperativa.

cooperativa formada por portadores de necessidades especiais, foi ressaltado o papel da cooperativa para a inclusão social do portador de deficiência, além de ser citada a participação em reuniões de conselhos municipais e o envolvimento com movimentos sociais, com o objetivo de contribuir para constituição de políticas públicas com este objetivo. As outras duas cooperativas também buscam a inserção econômica e social de outros associados, mas, para isso, afirmam que precisam se estruturar. Apesar desses esforços, os entrevistados reconhecem que essas cooperativas ainda são pouco conhecidas e ainda fazem pouco pela população.

Em suma, nessa categoria de análise, prevaleceu a heterogestão como modelo adotado pelas cooperativas estudadas, pois a maioria dessas relações está baseada em relações hierarquizadas, dependentes ou interdependentes, embora uma das cooperativas apresente também elementos característicos da gestão social.

Em relação à configuração organizacional, as três cooperativas apresentam características da heterogestão e da gestão social. Conforme Cançado (2007), a heterogestão se caracteriza como uma gestão hierarquizada, a qual separa dirigentes e dirigidos em categorias distintas.

Além disso, nenhuma das cooperativas tem empregados contratados. Sendo assim, todas as atividades são desempenhadas pelos próprios associados, desde pensar os rumos para cooperativa até executar as ações planejadas e estabelecidas em assembléia. Contudo, a falta de participação dos associados apresenta-se como uma limitação para a autogestão nessas cooperativas. Conforme Bordenave (1994) e Alencar (1995), a autogestão é o maior nível de participação, na qual o próprio grupo estabelece seus objetivos, as metas e a forma de acompanhamento e controle, ocorrendo um tipo de auto-administração, na qual desaparece a diferença entre administradores e administrados. Observa-

se, no entanto, que a diretoria tem autonomia para tomar algumas decisões e, em alguns momentos, os associados são consultados ou informados sobre essas.

Outro aspecto observado na dinâmica interna das cooperativas A e C é a presença de coordenadores. De acordo com Cançado (2007, p. 62), a concepção de que um trabalhador “mal preparado” deve ser coordenado e controlado por outro “mais bem preparado” consolida a “ditadura do saber”, que encontra na burocracia a legitimação da heterogestão.

Outro fato é que a existência de “panelinhas” na cooperativa A gera uma espécie de competição entre os grupos de trabalho (costura *versus* artesanato), atribuído, pelos entrevistados, à falta de diálogo entre as equipes. Contudo, quando os prazos estão apertados, essas equipes se juntam, em forma de mutirão, para entregar a encomenda na data prevista. Na Cooperativa C também existem as “panelinhas”, mas não foi citada a competição entres esses grupos. De qualquer forma, a diretoria vem trabalhando para incentivar o espírito de cooperação entre os membros.

Contudo, os espaços para a coordenação colegiada, compartilhada e descentralizada existem; os associados é que não fazem valer. Cançado (2007) chama essa situação de autogestão funcional, na qual a autogestão é possível, pois há instrumentos para isto, mas, devido à falta de participação, essa autogestão é exercida por poucos.

O fato de existirem os meios para a coordenação descentralizada, colegiada e participativa foi considerado, nessa pesquisa, como uma característica da gestão social, a qual, de acordo com Tenório (2005), *deve ser praticada como um processo intersubjetivo, dialógico, onde todos têm direito a fala e, nessas cooperativas, todos têm realmente direito à voz e voto.*

Em suma, nessa segunda categoria de análise, prevaleceram a heterogestão e a gestão social como modelos adotados pelas cooperativas estudadas, pois a estrutura horizontalizada é possível se houver participação de

todos. Mas, enquanto isso não acontece, algumas características heterogestionárias prevalecem na estrutura organizacional desses empreendimentos.

Na terceira categoria de análise, buscou-se compreender como se dão a democracia interna, a tomada de decisões e a participação social dos associados na cooperativa. O processo decisório das três cooperativas é bem parecido, as decisões são tomadas nas assembleias, em que cada associado tem o direito e a liberdade para expor suas opiniões e argumentar, até que o grupo chegue a um consenso. Quando não há consenso, ocorre a votação e a maioria decide o que fazer. Nas cooperativas A e B, conforme os entrevistados, geralmente chega-se a um consenso; já na cooperativa C, geralmente, ocorre uma votação e cabe destacar que cada associado tem direito a um voto, respeitando o princípio da Gestão democrática pelos sócios.

Conforme Pereira (2006), o controle das decisões da cooperativa é democrático à medida que os associados exercem os seus direitos, participando nas instâncias de decisão. A maioria dos entrevistados das três cooperativas afirma que participa frequentemente das assembleias. Entre as organizações estudadas, a Cooperativa A é a que tem maior participação proporcional ao número de associados atuantes, pois todos eles participam das assembleias e das reuniões semanais de trabalho, caracterizando a gestão democrática e deliberativa da cooperativa, e as decisões são tomadas coletivamente por meio do diálogo e do consenso racional.

Nas Cooperativas B e C, a democracia interna apresenta características da democracia representativa. Esse tipo de democracia, segundo Giddens (2005), está associada à forma mais comum de expressão dos regimes democráticos contemporâneos. Nesse modelo, “as decisões que afetam a comunidade não são tomadas pelo conjunto de seus membros, mas pelas pessoas que eles elegeram para essa finalidade” (Idem, p. 343). Os entrevistados citam a falta de

participação e mobilização como um problema a ser superado. Essa situação faz com que, mesmo que inconscientemente, os associados ausentes escolham, como seus representantes, os associados presentes, que tomarão as decisões pela cooperativa.

No entanto, os associados possuem livre acesso às informações, seja por meio de informativos, quadro de avisos, anotações em um caderno que fica disponível aos associados ou, ainda, perguntando à diretoria. Apesar disso, na Cooperativa C, há certa desconfiança de alguns membros em relação à diretoria, o que também ocorre nas Cooperativas A e B, entre os novatos, que “confiam desconfiando”. Contudo, o grupo dos fundadores parece ter uma confiança maior na administração atual. Cabe ressaltar que, nas três cooperativas, há acesso livre à diretoria, principalmente para solucionar problemas, fazer críticas e dar sugestões para o desenvolvimento da cooperativa.

Observa-se que a participação também se relaciona com as motivações para adesão e permanência do associado na cooperativa. No Quadro 20 estão relacionadas as motivações dos associados bem como as vantagens e desvantagens de participar de uma cooperativa.

QUADRO 20: Motivações, vantagens e desvantagens para participação em sociedades cooperativas

	COOPERATIVA A	COOPERATIVA B	COOPERATIVA C
Motivação	Geração de trabalho e renda; inclusão social; donos do próprio negócio, auto-estima e amizades		
Outras motivações	Perspectiva de sucesso para cooperativa; trabalham no que gostam; têm horários flexíveis		Dignidade, sentir-se útil e capaz.

...Continua...

QUADRO 20, Cont.

Vantagens	Trabalho em grupo, união, amizades		
Outras vantagens	Horário flexível; experiência; não existência do patrão e de metas	Divulgação dos produtos; divisão das despesas; facilidade de negociação; emissão de nota fiscal em nome de pessoa jurídica	Geração de renda; cidadania; participação; diálogo; prestação de serviço em órgãos públicos (privilégios de um funcionário público); contribuir para luta pela inclusão do portador de necessidades especiais no mercado de trabalho
Desvantagens	Retorno financeiro, conflitos internos e dificuldade de relacionamento em grupo	Falta de participação nas reuniões e falta de tempo dos associados para dedicar à cooperativa	Legislação e não ter carteira assinada nem FGTS

Fonte: Caderno de Campo (2008)

As motivações que levam os entrevistados a participarem de uma cooperativa são a geração de trabalho e renda, a inclusão social e serem donos do próprio negócio, além da perspectiva de sucesso dessas cooperativas e dos associados trabalharem no que gostam, terem horários flexíveis, elevarem sua auto-estima e conquistarem novas amizades.

As vantagens estão relacionadas com o trabalho em grupo, a união e as amizades conquistadas. Além disso, na Cooperativa A, destacam-se também horário flexível, oportunidade de obter experiência, não ter patrão e não precisar

trabalhar com cumprimento de metas. Já a Cooperativa B vê no empreendimento uma forma de divulgação dos produtos, divisão das despesas, facilidade de negociação e constituição de uma pessoa jurídica para a emissão de nota fiscal. Na Cooperativa C, as vantagens estão relacionadas com geração de renda, cidadania, participação, diálogo, prestação de serviço em órgãos públicos (mesmos privilégios de um funcionário público) e contribuir para a luta pela inclusão do portador de deficiência no mercado de trabalho.

As desvantagens na Cooperativa A estão relacionadas com falta de retorno financeiro, conflitos internos e dificuldade de relacionamento em grupo. Na Cooperativa B, se relacionam com a falta de participação nas reuniões e falta de tempo dos associados para se dedicarem à cooperativa. Na Cooperativa C, as desvantagens estão relacionadas com a legislação e o fato de não ter carteira assinada nem FGTS.

De acordo com Pereira (2006), ao analisar o estudo de Rios (1973), as motivações que levam as pessoas a constituírem ou aderirem a uma sociedade cooperativa estão relacionadas a dois tipos de convergência, a convergência objetiva e a convergência subjetiva. A convergência objetiva pode levar à formação ou à adesão ao grupo, mas o que determina a atuação dos membros dentro da cooperativa e, mesmo, a sua permanência, é a convergência subjetiva ou a consciência coletiva, que deve ser construída com a prática da cooperação e da solidariedade. Nesse sentido, os laços de amizade desenvolvidos entre os associados e apontados como motivações ou vantagens podem ser instrumentos para a cooperação e a coesão do grupo, em prol de objetivos comuns dentro da cooperativa.

Os associados das três cooperativas participaram de cursos de formação sobre economia solidária e cooperativismo, principalmente durante o período de incubação. Contudo, os membros que se associaram depois desse período não tiveram esses cursos. Nenhuma das cooperativas estudadas promove esse tipo de

formação, embora a cooperativa C afirme que tem um projeto para desenvolver alguns cursos nesse sentido. Essa situação não está de acordo com o princípio de Educação, formação e informação, pelo qual a cooperativa deveria destinar recursos para a capacitação técnica e a formação dos seus associados e familiares.

Conforme Rios (1987), uma das características que distinguem uma cooperativa de outras organizações é a propriedade cooperativa que, segundo o autor, está relacionada ao fato de a organização cooperativa ser uma sociedade de pessoas e não de capital. Sendo assim, a propriedade é conferida aos associados, independentemente das contribuições financeiras individuais destinadas à constituição da cooperativa. Nas três cooperativas estudadas, o patrimônio é coletivo; nas Cooperativas A e B, foram adquiridos por doação e, na Cooperativa C, uma parte por doação e outra parte com os recursos do próprio empreendimento. Quanto à formação do capital social inicial, na Cooperativa A, ele foi constituído por quotas-parte doadas pela universidade, enquanto nas cooperativas B e C foi constituído com a integralização das quotas-parte pelos próprios associados. Cabe ressaltar que nenhuma das três cooperativas estudadas possui sede própria, sendo esta alugada nos três casos.

Outra característica que diferencia uma cooperativa de outra organização, de acordo com Rios (1987), é a repartição cooperativa, ou seja, as sobras são distribuídas proporcionalmente aos associados, pelo trabalho investido ou por sua movimentação na cooperativa, de acordo com o princípio “retorno pró-rata aos associados”. Quanto à remuneração pelo trabalho dos associados, essa diverge entre as três cooperativas: na Cooperativa C, eles recebem por hora trabalhada; já na Cooperativa B, é por produto comercializado, o próprio associado custeia a produção, coloca o preço no artesanato e recebe 90% do valor de venda, deixando 10% para a manutenção da cooperativa; na Cooperativa A, esses critérios estão sendo reformulados; a intenção é que a

remuneração seja para a equipe de trabalho e esta defina seus critérios, se por hora trabalhada, se por produção ou se dividido igualmente sem nenhum critério pré-estabelecido. Além disso, cabe ressaltar que, na Cooperativa C, os associados gozam de dois fundos incorporados à planilha de pagamento: fundo de férias (depois de um ano, todo cooperado tem direito a férias remuneradas) e o fundo da bonificação natalina, que se assemelha ao “décimo terceiro salário”. Além disso, os associados ativos desta cooperativa possuem um plano de saúde.

Em suma, nessa terceira categoria de análise, prevaleceu a gestão social como modelo adotado pelas cooperativas estudadas, por apresentarem características da democracia representativa, cujo processo decisório é participativo e dialógico e a tomada de decisões se baseia no consenso racional e no voto.

No geral, analisando-se os resultados apresentados no Quadro 19, observa-se a predominância da gestão social como modelo adotado pelas cooperativas populares, em relação à autogestão e, mesmo, em relação à heterogestão, que se apresenta como um modelo hegemônico. Esse resultado não foi totalmente uma surpresa, visto que a gestão social é um modelo híbrido, capaz de absorver características do modelo autogestionário. Contudo, para que haja autogestão plena, é necessário que haja participação plena e que os associados assumam coletivamente a gestão do empreendimento, em todas as instâncias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A idéia de participar de uma pesquisa envolvendo as cooperativas populares incubadas pela rede de ITCPs surgiu a partir do envolvimento da pesquisadora em uma incubadora tecnológica de cooperativas populares. Reconhecendo que o sistema capitalista é hegemônico, assim como sua principal forma de gestão, ou seja, a heterogestão (Cançado, 2007), questiona-se se é possível que cooperativas populares, atuando no contexto de economia solidária, possam adotar formas de organização participativas e autogestionárias ou se estão fadadas a se transformarem em estruturas burocráticas e hierarquizadas, adaptando-se às formas mais comuns de gestão, após serem desincubadas.

Este estudo foi realizado com o objetivo geral de **analisar o tipo de gestão que as cooperativas constituídas no contexto da economia solidária estão estruturando**, respondendo a duas questões: tendo em vista os princípios da economia solidária, que tipo de gestão essas cooperativas estão estruturando ao longo de suas trajetórias? Baseando-se nos princípios da economia solidária e do cooperativismo, quais os limites e as possibilidades de organização que os associados encontram na gestão das cooperativas em estudo?

Para responder a estas questões, foram estabelecidos três objetivos específicos: identificar e analisar a configuração organizacional das cooperativas em estudo e o tipo de gestão adotado; compreender como a gestão das cooperativas populares incorpora os princípios de economia solidária e identificar e analisar os limites e as possibilidades de organização e de gestão das cooperativas em estudo. Além disso, no referencial teórico, foram abordados três modelos de gestão: a heterogestão, a gestão social e a autogestão.

Nesse contexto, três categorias de análise foram estabelecidas, a primeira, **contexto de atuação da cooperativa: relações interorganizacionais**, visando compreender como essas relações influenciam na gestão das

cooperativas populares, principalmente em relação aos financiadores, contratantes e atravessadores; a segunda, **configuração organizacional: dinâmica interna dos grupos**, visando identificar como são as relações internas, como se dá o processo de divisão do trabalho, bem como a rotina administrativa e operacional das cooperativas populares estudadas e, a última, **democracia interna: processo decisório e participação social**, para compreender como se dá a atuação dos associados, como participação nas atividades e nas decisões da cooperativa.

Retomando o objetivo geral, **analisar o tipo de gestão que as cooperativas constituídas no contexto da economia solidária estão estruturando**, buscaram-se relacionar, em cada uma das categorias de análise acima, algumas características teóricas de cada um dos três modelos de gestão (Quadro 6). Sendo assim, procurou-se identificar, em cada uma dessas categorias e com base nelas, qual o tipo de gestão que essas cooperativas estudadas estão estruturando. Cabe ressaltar que não é uma tarefa fácil “enquadrar” a cooperativa em um ou outro modelo de gestão, pois o contexto de atuação dessas cooperativas é dinâmico, e uma organização que possui traços heterogestionários pode ser a mesma que busca a autogestão, por exemplo. Entretanto, na tentativa de solucionar o primeiro objetivo específico, elaborou-se o Quadro 19, no qual compara-se a realidade encontrada na cooperativa, de acordo com as informações obtidas no decorrer dos grupos focais e das entrevistas semi-estruturadas, com a teoria apresentada no Capítulo 3.

Observa-se, contudo, que as cooperativas estudadas são heterogêneas em relação à atividade econômica exercida e ao número de cooperados, o que se apresenta como uma limitação relativa para a análise comparativa dos modelos de gestão dessas cooperativas. Sendo assim, em futuras pesquisas, deve-se priorizar cooperativas que apresentem características homogêneas em relação a esses aspectos. Entretanto, essa heterogeneidade torna-se relativa, à medida que

o objetivo dessa pesquisa é analisar a gestão de cooperativas populares que passaram pelo processo de incubação e desincubação por ITCPs de Minas Gerais.

Outra limitação relativa dessa pesquisa está relacionada com a falta de aprofundamento teórico em relação às características dos modelos de gestão, o que se justifica pelo tempo limitado para se apropriar da teoria e fazer o trabalho de campo.

Observa-se, no entanto, que são muitos desafios para atingir a autogestão em uma sociedade capitalista cujos objetivos maiores são o lucro e a acumulação de capital. A presença de características heterogestionárias em cooperativas chega a ser “natural”, mas não ideal. O papel das ITCPs nesse caso é de grande importância, pois se percebe que não basta incubar apenas por um período de tempo e depois simplesmente desincubar e esperar que a cooperativa “caminhe com as próprias pernas”. Percebe-se que os novos membros, aqueles que entraram nas cooperativas após o período de incubação, não incorporam os princípios do cooperativismo, utilizando a cooperativa para atingir objetivos pessoais, como ascensão profissional, oportunidade de inserir-se no mercado de trabalho ou mesmo para ganhar experiência e sair em busca da “carteira de trabalho assinada”. Claro que isso não pode ser generalizado, mas essas pessoas não tiveram acesso aos cursos de economia solidária, de cooperativismo e de formação política que aumentam a possibilidade de refletirem sobre suas práticas e agirem de forma consciente, emancipatória, em busca de transformação social, o que é uma proposta da autogestão, da economia solidária e do cooperativismo popular. Sendo assim, as ITCPs poderiam preparar, periodicamente, uma seqüência pedagógica de cursos de capacitação e atualização para os associados dos empreendimentos desincubados, abordando aspectos de gestão, contabilidade, legislação, além de promover debates sobre economia solidária e cooperativismo popular.

Nesse sentido, para compreender como a gestão das cooperativas populares incorpora os princípios de economia solidária, que é o nosso segundo objetivo, observa-se que o modelo adotado pelas cooperativas populares estudadas pode incorporar os princípios da economia solidária e do cooperativismo. Mesmo porque a gestão social é uma gestão democrática, com estrutura horizontalizada e participativa, cujo processo decisório é participativo e dialógico, a tomada de decisão é baseada no consenso racional e os atores sociais envolvidos são interdependentes.

Por fim, com relação ao terceiro objetivo específico, identificar e analisar os limites e as possibilidades de organização e de gestão das cooperativas em estudo, observa-se que as cooperativas menores, com 11 e 32 associados, encontram dificuldades na gestão dos recursos, principalmente no que se refere ao pagamento dos custos operacionais. Em contrapartida, a outra cooperativa possui contratos sólidos com órgãos governamentais que suprem esse problema. Outro aspecto citado pelos entrevistados é a própria tributação que onera em cerca de 30% os custos das cooperativas populares.

Além disso, outra dificuldade marcante é a participação dos associados tanto nas atividades das cooperativas quanto nas assembleias e reuniões, o que interfere na gestão participativa. Apesar disso, a comunicação interna parece superar esse problema, deixando os associados informados das discussões.

Ainda tem a questão da rotatividade dos associados. Muitos deles saem da cooperativa porque encontram emprego formal, com carteira assinada e esses valores ainda são muito presentes na nossa sociedade, pois os associados entendem que trabalho é sinônimo de carteira assinada e o resto é “bico”. Nesse sentido, muitos entrevistados, principalmente os novatos, afirmam que sairiam da cooperativa, caso tivessem a oportunidade de trabalhar em uma empresa com carteira assinada e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). No entanto, no geral, os associados mais antigos preferem a cooperativa por serem

também donos do empreendimento, por não terem patrão e por não precisarem cumprir ordens de superiores.

Cabe ressaltar que as possibilidades dessas organizações vão além da geração de trabalho e renda, pois as cooperativas populares trazem a possibilidade de inserção social para grupos historicamente excluídos do mercado de trabalho, como é o caso dos portadores de necessidades especiais que constituíram uma cooperativa para a prestação de serviços técnico-administrativos e de digitação. Esses associados revelam que esta experiência proporciona uma grande valorização da pessoa como ser humano, fomentando a auto-estima e o sentimento de sentir-se capaz, de sentir-se útil.

Em suma, esta pesquisa trouxe à tona a adoção de um modelo de gestão social pelas cooperativas estudadas, com a presença de aspectos do modelo heterogestionário e um grande desafio para se construir a autogestão, mesmo dentro de um contexto de economia solidária que é o cenário das cooperativas populares. Esperamos que esses resultados possam trazer uma contribuição para todos os envolvidos na rede universitária de ITCPs e para os atores da economia solidária, sejam empreendimentos, universidades, gestores ou outros organismos que apóiam empreendimentos solidários. Principalmente, que as ITCPs possam rever suas metodologias de incubação e seus processos de intervenção nos empreendimentos, fomentando a consciência crítica entre os associados, para que esses compreendam a importância da participação nos processos decisórios para uma verdadeira gestão democrática, exercendo assim a democracia deliberativa e a autogestão.

Por outro lado, os associados dessas cooperativas populares precisam compreender os princípios do cooperativismo e preservar sua autonomia nas relações dentro e fora da organização. Eles devem repensar a configuração organizacional dessas cooperativas, visando à criação de instrumentos que favoreçam a participação de todos nas instâncias da cooperativa, além de se

mobilizarem para organização de cursos sobre cooperativismo, economia solidária e autogestão. Contudo, em conformidade com Nascimento (2004), a decisão para autogestão é um processo contínuo, que deve ser reforçado diariamente por meio da participação, da cooperação e da solidariedade.

Por fim, cabe considerar que esse estudo deve ser ampliado para outras cooperativas incubadas por outras ITCPs de outras regiões do país, para possibilitar comparações de diferentes realidades e pensar um modelo de administração apropriado para as cooperativas populares. Além disso, os resultados de estudos dessa natureza poderão reorientar o processo pedagógico de incubação da rede universitária de ITCPs. Por outro lado, pode-se considerar, como sugestão para futura pesquisa, a análise da influência da cultura brasileira no modelo de gestão adotado pelas cooperativas populares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADDOR, F. Desafios da economia solidária no Brasil: uma sistematização da literatura existente. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: DISCURSO E PRÁTICA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA, 5., 2007, São Paulo. **Resumos...** São Paulo: Nesol-USP, 2007.
- ALCÂNTARA, F. H. C. institucionalismo, racionalidade e solidariedade em cooperativas populares. In: HECKERT, S. M. R. (Org.). **Cooperativismo popular: reflexões e perspectivas**. Juiz de Fora: UFJF, 2003.
- ALENCAR, E. **An interpretative study of the agricultural co-operative as a means for farmers to adapt to the social system**. 1986. Tese (Doutorado em Rural Social Development) - The University Of Reading, Reading.
- ALENCAR, E. **Metodologia de Pesquisa: 2ª parte**. Lavras: UFLA, 2007. 93 p. Anotações de Aula.
- ALENCAR, E. Formas de Intervenção e Associações Comunitárias: apresentação de três casos. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 10, p. 97-115, set. 1995.
- ALMEIDA, H. M. M. de. Autogestão: da idéia às práticas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 23, n.1, p. 37-57, jan./mar., 1983.
- BARÃO, F. **Cooperativas: socialismo ou regressão?** Coimbra: Centelha, 1977. 136 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.
- BENATO, J. V. A. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo: OCESP/SESCOOP, 2003. 204 p.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. 1994. 135 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba.
- BORDA, O. F. **El reformismo por dentro en América Latina**. México: Siglo Veintiuno, 1972. 215 p.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Salvador: IES, 2007. 212 p.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 156 p.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998. 286 p.

DEMO, P. **Participação é conquista**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1993.

DOWBOR, L. Gestão social e transformação da sociedade. Coletânea do **Colóquio Internacional Brasil França Portugal**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 82-101, 2001.

FEDERAÇÃO DE ÓRGÃOS PARA ASSISTÊNCIA SOCIAL E EDUCACIONAL. **Relatório do Seminário: avaliação do PRONINC – programa nacional de incubadoras de cooperativas populares**. Rio de Janeiro, 2006.

FERNANDES, E.; CAMPOS, E.; AMARO, I.; REJANE, L.; VASCONCELOS, L. **Administração Participativa**. Maceió: UFA, 2007. Trabalho apresentado na Universidade Federal de Alagoas.

FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FISCHER, T.; PINHO, J. A. G. **Desenvolvimento territorial: organizações e gestão**. Brasília: Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2006.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **PRONINC**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/programas/proninc.asp>>. Acesso em: 5 maio 2008.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983. 152 p.

FRANÇA FILHO, G. C. A Perspectiva da economia solidária. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FREDERIQ, A.; CORADINI, O. L. **Agricultura, cooperativas e multinacionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 184 p.

FREIRE, P. **Ação cultural para liberdade e outros escritos**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

GUERRA, A. C. **Gestão de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: uma análise comparativa**. 2008. 106p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2005.

GUIMARÃES, G. Subvertendo e construindo o imprevisível. In. GUIMARÃES, G. (Org.). **Sindicalismo e cooperativismo: a economia solidária em debate, transformações no mundo do trabalho**. São Paulo: UNITRABALHO, 2000. 135 p.

INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Intecoop estimula o cooperativismo**. Juiz de Fora: UFJF, 2008. Disponível em: <http://www.dircom.ufjf.br/index.php?option=com_content&task=view&id=7220>. Acesso em: 11 jul. 2008.

JUVÊNCIO, F. C.; ANDRADE, G. V.; PANZUTTI, R. **Cooperativismo ao alcance de todos**. 2. ed. São Paulo: OCESP, 2004. 120 p. (Coleção Orientação).

LOUREIRO, M. R. G. (Org.) **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo, Cortez, 1981. 155p.

MAIA, D. M. Cooperativa Popular no Desenvolvimento Social e Humano. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 30., 2007, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPED, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MANCE, E. A. Redes de Economia Solidária. **Cadernos FLEM**, Salvador, v. 5, 2003.

FISCHER, T. Seremos todos gestores. Entrevistador: Rodrigo Maurício. **Revista HSM Management Update**, São Paulo, n. 43, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.gestaosocial.org.br>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDONÇA, P. M. E. et al. **Desenvolvimento regional sustentável**. Brasília: Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2007.

MIGUEL, L. F. Promessas e limites da democracia deliberativa (resenha de *Deliberative democracy and beyond*, de John S. Dryzek). **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 16, n. 46, p. 175-177, jun. 2001.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MÜLLER-PLANTENBERG, C. 'Economía Solidaria' en Alemania y en Europa. (p.69-94). In: MELLO, S. L. (Org.). **Economia solidária e autogestão**: encontros internacionais. São Paulo: NESOL-USP/ITCP-USP/PW, 2005. 142 p.

NASCIMENTO, C. A Autogestão e o "novo cooperativismo". In: SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Texto para discussão**. Brasília, 2004.

OLIVEIRA, B. A. M. de. Economia solidária e o cooperativismo popular: da gênese aos desafios atuais. Rio de Janeiro: **Revista Proposta: economia solidária e autogestão**, Itajaí, v. 30, n. 97, p. 59-69, jun./ago. 2003.

ONUMA, F. M. S.; SOUZA, M. C.; MAGRINI, P. R. ITCP: um espaço autogestionário? In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 5., São Paulo. **Discurso e prática da economia social...** São Paulo: USP, 2007.

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1990. 175 p.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 7-24, nov./dez. 1999.

PEREIRA, J. R. Metodologia de intervenção e gerenciamento participativo. In: _____. **Gestão de cooperativas: bloco III.** Viçosa, MG: UFV, 2004. 156 p. Apostila do curso de Pós-Graduação Lato Sensu.

PEREIRA, J. R. **Constituição de cooperativas.** Lavras: UFLA, 2006. Notas de aula.

PEREIRA, J. R. Prefácio. In: CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática.** Salvador: IES, 2007b. 212 p. Prefácio do livro.

PEREIRA, J. R. (Coord.). **Gestão social da rede universitária de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares na geração de trabalho e renda.** Lavras: UFLA, 2007a. Projeto de Pesquisa.

PEREIRA, J. R.; BRAGA, M. J. **Gestão de Cooperativas: bloco 1.** Viçosa, MG: UFV, 2003. 121 p. Apostila do curso de Pós-Graduação Lato Sensu.

POLANY, K. **A Grande Transformação: as origens da nossa época.** Rio de Janeiro: Campus, 1980. 305 p.

PONTE JÚNIOR, O. S. **Economia Solidária, Cooperação e Autogestão.** Fortaleza: UFC, 2000. Disponível em: <<http://www.rededlis.org.br>>. Acesso em: 2 maio 2007.

RIOS, G. S. L. Pré-cooperativismo: etapa queimada. In: PINHO, D.B. (Org.). **A problemática cooperativista no desenvolvimento econômico.** São Paulo: Artegráfica, 1973. 359 p.

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo.** São Paulo: Brasiliense, 1987. 70p.

SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças.** São Paulo: Best Seller, 1996.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. 496 p.

SENHORAS, E. M. A economia social em perspectiva transversal no Brasil e no Canadá. In **Interfaces Brasil/Canadá,** Rio Grande, v. 5, p. 137-151, 2005.

SECRETARIA NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Princípios cooperativistas**. Disponível em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/principios_cooperativistas.asp>. Acesso em: 15 ago. 2007.

SHARIT, B. As cooperativas e a emancipação dos marginalizados: estudo de caso de duas cidades na Índia. In: Santos, B. de S. (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2002. v. 2.

SILVA, F. B. da. **Contabilidade para Cooperativas Populares: uma abordagem técnico-científica**. 2008. 30 p. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei.

SINGER, P. A cooperativa é uma empresa socialista. In: GUIMARÃES, G. (Org.). **Sindicalismo e cooperativismo: a economia solidária em debate, transformações no mundo do trabalho**. São Paulo: UNITRABALHO, 2000a. p. 79-91.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. de. **A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000b. 360 p

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. 128p

SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo, Contexto, 2000. 360p.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out.1998.

TENÓRIO, F. G. (Re) visitando o conceito de gestão social. Desenvolvimento em questão - **Revista do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento**, Ijuí, v. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

TESCH, W. **Dicionário básico de cooperativismo**. São Paulo: SESCOOP, 2000. 288 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. **Portal do Cooperativismo Popular**: saiba o que é, saiba como, saiba onde, aprenda cooperativismo. Disponível em: <<http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/index.php>>. Acessado em: 05 maio 2008.

URSINI, T. R.; BRUNO, G. O. A Gestão para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável. **Revista FAT**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 31-33, jun/ago. 2005. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/RevistaFAT03_ethos.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa na administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

VERHAGEN, K. **Cooperation for survival**. Dordrecht: ICG Printing, 1984.

ANEXO

Anexo: Roteiro de Entrevistas para Grupo Focal

ROTEIRO DE PESQUISA – GRUPO FOCAL

GF1 – Fundadores pioneiros

GF2 – Intermediários

GF3 – Novatos

GF4 – Conselho de Administração

Dimensões da Gestão:

- 1) Heterogestão versus Autogestão
- 2) Democracia interna
- 3) Participação
- 4) Relações interorganizacionais

1) HETEROGESTÃO VERSUS AUTOGESTÃO

- a) Participa de algum grupo dentro da cooperativa? Com quem você mais gosta de trabalhar na cooperativa? Tem parentes? Amigos?
- b) Como é dividido o trabalho no grupo?
- c) Quem faz parte do grupo?
- d) Quais as principais dificuldades no trabalho?
- e) Recebe ajuda de outros membros do grupo? De que tipo? Como?
- f) Recebe ajuda de fora? De que tipo? Como?
- g) O que mais motivou a sua participação no grupo e na cooperativa?
- h) Há ajuda mútua entre vocês?
- i) O patrimônio (meios de produção) da cooperativa é coletivo ou individual?
- j) Prevalece a confiança ou a desconfiança entre o grupo?

2) DEMOCRACIA INTERNA

- a) Como são tomadas as decisões na cooperativa (cada pessoa = um voto)? Você concorda ou discorda da forma como é conduzido o processo? Por que?
- b) As suas idéias e opiniões são aceitas na cooperativa?
- c) Como é o processo de exposição das opiniões?
- d) Quando alguém não concorda com a decisão tomada, como se chega a um consenso (votação, argumentação...)?
- e) Qual a proximidade dos associados em relação à diretoria e à própria cooperativa?
- f) De onde vêm os recursos da cooperativa? Vocês têm fundo de reserva e FATES? Como estes recursos são gastos?
- g) Se a cooperativa recebe uma grande encomenda de artesanato, como é decidido quem vai produzir o quê?

h) Quem é o líder da cooperativa? Como atua? Como se tornou líder?

3) PARTICIPAÇÃO

- a) Por que vocês participam da cooperativa? Quais as motivações?
- b) Como foi a sua entrada na cooperativa? (livre adesão) Quais as razões da entrada (necessidade, interesse, problema, objetivos, racional)?
- c) Caso alguma empresa queira contratar vocês, vocês aceitariam? Por que?
- d) Quais as vantagens e desvantagens de participar da cooperativa? Explique.
- e) Que tipo de importância tem a cooperativa para a sua vida?
- f) Participam freqüentemente das assembleias e reuniões da cooperativa? Por que?
- g) Como é a sua participação na cooperativa? (Há divisões de tarefas? O horário é flexível?)
- h) Vocês participam de cursos promovidos pela cooperativa? (Educação dos membros)
- i) Como acontece a comunicação dentro da cooperativa? Como circula a informação?
- j) Todos têm acesso a todas as informações? De que modo? Existe algum tipo de boletim ou informativo dentro da cooperativa?
- k) Como são recolhidos os impostos? O INSS é recolhido como?

4) RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

- a) Quais são os parceiros da cooperativa? Qual o tipo de parceria? Como funciona, qual a atuação do parceiro dentro da cooperativa?
- b) Como a cooperativa se relaciona com estes parceiros (financiadores, fornecedores, intermediários)? (dependência ou interdependência)
- c) Essas parcerias influenciam na gestão da cooperativa (especialmente no caso de financiadores)? Como?
- d) Como a cooperativa se relacionava com a ITCP?
- e) Como acontece a venda dos produtos da cooperativa? Tem algum tipo de intermediário ou é diretamente com o consumidor final?
- f) Como é a remuneração do trabalho dos associados à cooperativa e dos empregados (nº de empregados)? (se houver intermediários, quanto é a remuneração destes?) (Retorno pró-rata)
- g) Qual a relação que a cooperativa tem com os órgãos governamentais?
- h) A cooperativa está inserida em algum tipo de rede? Qual? Como funciona?
- i) Qual o retorno que a cooperativa oferece à comunidade? Como a cooperativa é vista pela comunidade?