

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



GESTÃO E AUTOGESTÃO COOPERATIVISTA: Um Estudo de Caso na Cooperativa de Trabalho COOMSER

Cesar Schmidt Gonçalves,
UFMT e PUC-SP,
anytagus@hotmail.com

Dra. Lucia Helena Vitalli Rangel,
PUC-SP,
lucia.rangel@uol.com.br

Rosa Beatriz de Araújo,
UFMT,
rbeatriz@uai.com.br

RESUMO

O presente artigo versa sobre Gestão e Autogestão Cooperativista, e apresenta o Cooperativismo de Trabalho por meio do estudo de caso da Cooperativa COOMSER, onde aborda as funções de gestão e autogestão como processos em que os seus cooperados ou futuros cooperados devem exercer. Tendo como objetivo resgatar o espírito cooperativista, fundamental dentro de uma cooperativa, pois é importante a obtenção da participação dos cooperados para os desafios na implantação de uma proposta de gestão eficiente, moderna, além de uma atitude estratégica direcionada ao mercado. Através das análises documentais e das entrevistas realizadas com cooperados que exercem ou não cargos de gestão na COOMSER, foi possível constatar que os cooperados devem estar preparados para exercer as funções de Gestão e Autogestão na cooperativa; independentemente se possuem formação acadêmica ou experiência profissional na área e conseqüentemente buscarem meios de se capacitarem para tais atribuições. Na COOMSER a autogestão é correta e descomplicada, voltada à finalidade de atender ao cooperativismo. E por fim as sociedades cooperativas devem apresentar um instrumento de gestão estruturado e propiciar aos cooperados que assumem tais atribuições, meios de desenvolverem uma autogestão eficiente, que consolide uma moderna maneira de administrar os recursos e negócios de todos os cooperados.

Palavras-chave: Cooperativismo; Autogestão; Gestão; Cooperativista; Cooperativas.

1 INTRODUÇÃO

O Cooperativismo se constituiu em uma forma de organização socioeconômica baseada na cooperação ativa entre trabalhadores autônomos, geralmente em áreas urbanas. Essa forma de sociedades mostrou grande expansão no final do século XX como resposta dos trabalhadores ao desemprego e à crescente precarização do trabalho.

As Sociedades Cooperativas são uma forma secular de organização do trabalho e da produção, e se sobressaem pela diversificação de atividades, haja vista, proporcionar como premissas a ascensão ao desenvolvimento econômico, tomando por base a união de esforços do homem, tendo esse, seu capital mais valioso. Além da participação democrática, a solidariedade e a gestão autônoma, com o propósito do sucesso coletivo e não a individual, recoloca o cooperativismo com maior vigor na atualidade devido ao seu crescimento.

Nesse contexto, se viu o ressurgimento ou a reinvenção do cooperativismo de trabalho, após o final do século XX. Ele se distingue pela volta aos princípios, o amplo valor conferido à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, a insistência da Autogestão e o repúdio ao assalariamento.

A ideia de cooperativa indica novos espaços e novas possibilidades, no que se refere à democratização das relações e do processo de trabalho, à manutenção e à criação de postos de trabalho e, sobretudo, ao estabelecimento de relações de aprendizado, apoiadas em valores solidários, distintos da empresa convencional.

Além disso, torna-se imprescindível lembrarmos que a constituição jurídica de uma sociedade cooperativa é totalmente diferente das empresas, entretanto, elas concorrem em igualdade de condições no mercado.

Esta pesquisa tem como objetivo resgatar o espírito cooperativista, fundamental dentro de uma cooperativa, pois é importante a obtenção da participação dos cooperados para os desafios na implantação de uma proposta de gestão eficiente, moderna, além de uma atitude estratégica direcionada ao mercado, para trazer um resultado financeiro positivo, mesmo sendo entidades “sem fins lucrativos”.

Para tanto, apresentaremos o Cooperativismo de Trabalho e por meio do estudo de caso da Cooperativa da COOMSER as funções de gestão e autogestão como processos em que os seus cooperados ou futuros cooperados devem exercer, como atribuições internas na cooperativa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COOPERATIVISMO DE TRABALHO

A definição predominante de cooperativas de trabalho, segundo aprovação em sessão plenária do II Seminário Brasileiro de Cooperativas de Trabalho, realizado de 21 a 24 de novembro de 1983, é a de Pinho (1984, p.251):

As Cooperativas de Trabalho são organizações de pessoas físicas, reunidas para o exercício profissional comum, em regime de *autogestão democrática* e de livre-adesão, tendo como base primordial o retorno ao cooperado do resultado de sua atividade laborativa, deduzidos exclusivamente os custos administrativos, a reserva técnica e os fundos sociais. (PINHO, 1984, p.251)

O "surto" no número de crescimento deste tipo de cooperativas, no final do século XX, nas palavras de Paul SINGER (2004), é resultante das transformações da economia mundial e de suas decorrências para a dinâmica dos mercados de trabalho.

Ante a violência do desemprego na época e, abandonados pelos sindicatos – que protegem os interesses apenas daqueles que são sindicalizados, ou seja, dos que ainda estão empregados formalmente; boa parte da população refugiou-se em vários tipos de atividades informais, como estratégia para salvaguardar, ao menos, a sua sobrevivência. Há pouco tempo, esse excedente de mão-de-obra passou a organizar-se (ou, em certos casos, foi organizado!), em formas de cooperativas de trabalho, cujos serviços, por sua vez, começaram a ser demandados pelas entidades interessadas em terceirizar parte da sua força de trabalho.

Dentro deste panorama, o movimento cooperativista de trabalho procura idealizar um modelo de desempenho alternativo entre o mercado e os trabalhadores, apresentando aos mesmos, através da cooperativa, o seu organismo político de realização eficiente do trabalho, principalmente eliminando a intermediação.

Possibilitando assim, a distribuição de maior renda ao trabalhador, administrando seu próprio negócio através da *autogestão*, tendo em vista que o excedente antes alocado pela intermediação, agora é redistribuído entre os cooperados associados, efetivamente os executores do trabalho.

2.2 GESTÃO E AUTOGESTÃO

As chances de uma empresa ser bem-sucedida e se consolidar no mercado dependem em muito da formulação de uma política de estratégias para atuação no junto à concorrência.

Entende-se por empresa, um sistema aberto com o objetivo de oferecer bens e serviços no mercado, alcançando assim, o bem-estar do público atingido.

As empresas necessitam trabalhar com as ferramentas disponíveis para controlar, da melhor forma possível, os afazeres realizados. Isto porque, são constituídas por diferentes recursos, e o controle, isto é, o procedimento direcionador da tomada de decisão possibilitará a diminuição das falhas.

Sobre a importância do controle no ambiente, tem-se:

O controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem de forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes. Para alcançar estes objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização. (GOMES; SALAS, 2001, p.22)

Com este intuito, desde o momento da fundação de uma empresa, seus criadores devem possuir planos para que a mesma se desenvolva. Para que isso ocorra, deve adotar um modelo de gestão que enfatize as intenções da empresa para o mercado.

O modelo de gestão está relacionado com a forma e o direcionamento das operações e as características da administração nas diferentes estruturas organizacionais produtivas.

Na busca pelo conhecimento do que é um modelo de gestão é preciso avaliar que:

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideais, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, p.30).

O bom andamento das atividades de uma organização depende diretamente da forma que é conduzida a gestão e da maneira de tomar decisão, ou seja, pela correta execução das ações na empresa.

O modelo de gestão está ligado ao tipo de gestor e como este vê e percebe o andamento das atividades da organização em todos os níveis, desse modo, a forma de direcionar as coisas no ambiente da empresa também terá relação direta com o alcance dos objetivos e metas traçadas.

SARTORI (2004) relatando a importância do conhecimento dos gestores em função do ambiente das variáveis comumente atuantes no complexo processo para tomada de decisão nos traz que a gestão de uma empresa tem duas partes:

A gestão interna: relacionada com as decisões tomadas dentro da empresa a fim de se atingir determinados objetivos da empresa (vendas, lucro, crescimento, fator risco), a partir de dados considerados como externos à empresa (mercado, disponibilidades de matérias-primas, ação do governo, etc.).

A gestão externa: que trata da interação entre a empresa e o meio externo, ou seja, da troca de informações e influências entre a empresa e o ambiente que a cerca e as suas consequências sobre os objetivos sociais do produto e do ato de produção. (SARTORI, 2004, p. 55)

Sobre a gestão é preciso levar em conta que:

Gerir é em sua essência, tomar decisões. Estilo de gestão é o modo como a autoridade será distribuída e, conseqüentemente, com será exercido o controle, considerando que a responsabilidade é intrínseca ao poder assumido; podem-se encontrar diferentes estilos de gestão, participativa, centralizada, estatizada (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, p.31).

Não existe um estilo ou modelo de gestão único, que é capaz de ser produtivo em todas as empresas, até porque, cabe ao profissional gestor conhecer os limites e as metas de sua organização, agindo assim, com o objetivo de alcançar o maior índice de produtividade da empresa.

Por autogestão, embora o conceito tenha diversas utilizações e interpretações, está sempre conexas com princípios de autonomia e democracia em determinadas relações sociais, de ordem política ou econômica.

Para Verago (2007), características que se utilizará nesta pesquisa:

Do ponto de vista político, para as relações mútuas internas a uma organização autogestionária, um dos princípios é a participação dos implicados nas decisões pelo método da democracia na gestão, seja a democracia direta ou a representativa. O método tem o objetivo de extinguir a hierarquização e burocratização das relações...

Do ponto de vista econômico, a autogestão implica também em relações internas e externas às relações mútuas. Para as relações econômicas internas, o princípio da democracia econômica se traduz na propriedade coletiva dos meios de produção e na divisão igualitária dos excedentes de produção entre os produtores que são também trabalhadores, mas não assalariados. Para as relações econômicas externas, a democracia econômica significará o direito de participação dos indivíduos de maneira coletiva, das relações econômicas de produção, distribuição e consumo. Assim, de acordo com os princípios da autogestão, todos devem ter o direito de participar em todas as esferas das relações econômicas de uma dada sociedade, inclusive como proprietários e gestores coletivos. (VERAGO, 2007, p. 2-3)

Desse modo, os indivíduos que se encontravam na situação de assalariados empregados ou desempregados e passam a cooperados, terão a chance de administrar coletivamente e com autonomia, sua própria unidade de produção, possibilidade que como empregados assalariados não o teria.

Logo, tem-se como definição de autogestão, segundo Lima (2009, p.123), “a gestão por parte dos trabalhadores de seu próprio trabalho”. Desta forma, a autogestão é na verdade a administração dos meios de produção e de organização social de maneira justa, igual, em que os seus membros tenham os mesmos direitos, participando constantemente e com voz dentro da entidade. Significando assim, que este modelo tem por primordial a participação ativa dos membros no processo gestor, sendo esta participação mais importante que um direito, pois significa uma responsabilidade pelo bem comum e pela sobrevivência da entidade.

É importante observar que a autogestão não se faz sem a participação, pois tem-se a participação na autogestão como processo político, onde se supõe que todas as pessoas afetadas por uma decisão devem estar de algum modo envolvidas neste processo de decisão.

2.3 GESTÃO E AUTOGESTÃO COOPERATIVISTA

Na criação de uma sociedade cooperativa além da doutrina cooperativista, que para muitos, ou quase todos os membros, trata-se de algo novo, um complicador a mais é a gestão ou autogestão, da entidade que acabam de constituir.

Ainda sobre a autogestão, o Dicionário Prático de Cooperativismo Figueiredo (2000), tem a seguinte definição:

É uma modalidade de gestão multidimensional (social/econômica/política/técnica), através da qual os parceiros do processo de trabalho se organizam com o fito de alcançar resultados. É uma modalidade de gestão multidimensional, porque remete às seguintes dimensões. A primeira, humana, porque existe a preocupação com a estabilidade e o crescimento da organização. Estes objetivos implicam a proteção dos recursos humanos e a busca de sua qualificação. A segunda concerne à racionalidade das organizações; a lógica do funcionamento da organização é da eficiência econômica, onde se busca maximizar os esforços e reduzir os custos, melhorando a qualidade do produto (bens ou serviços). A terceira dimensão diz respeito à legitimidade junto aos grupos de comunidade, em particular junto aos investidores, associados e consumidores. (...) A quarta dimensão, enfim, diz respeito à continuidade/perenidade, pois, para alcançar a eficiência, é necessário desenvolver, manter e promover um “saber tecnológico” de forma que este *know how* satisfaça da melhor maneira possível os interesses dos empregados, clientes, e que permita, ao mesmo tempo, o crescimento da organização. (FIGUEIREDO, 2000, p. 35)

A autogestão nas cooperativas é caracterizada por conter uma estrutura decisória mínima, formada de assembleia geral, conselho administrativo, conselho fiscal, coordenações e coordenadores, prevalecendo à lógica comunitária, diferente da mercantil, pois os membros da cooperativa são solidários e não competitivos e pela precisão de que tenham noção sobre o processo produtivo e administrativo da entidade. Desta forma, está se revela oposta ao modelo tradicional, pois são mais democráticas e solidárias.

Sobre esse assunto, Oliveira (2001), também nos traz:

...é a necessidade de uma administração realista, ágil e interagente com o que estiver acontecendo no mercado e nos outros fatores externos da cooperativa (fornecedores, política governamental etc.), bem como essa administração deve estar focada em resultados previamente estabelecidos e acordados como os cooperados, tendo em vista, principalmente, fortalecer a educação cooperativista. Consequentemente, várias alterações de maior ou menor amplitude estão ocorrendo nas cooperativas. Uma dessas alterações é a necessidade de definição dos papéis dos executivos, os quais substituem as enormes fichas de funções dos antigos manuais de organização de cooperativas – quando existirem -, o que parece não ser uma verdade, pela realidade de significativa parte das cooperativas, com seus modelos de gestão desatualizados e incompletos. (OLIVEIRA, 2001, 36)

Segundo Bruno (1983, p. 82-84), o exercício da autogestão traz para os trabalhadores um desafio que permanece nos dias atuais: faz prevalecer às relações de igualdade ou reproduz a disciplina e a hierarquia próprias da organização capitalista. Dadas às dificuldades, por serem

totalmente adaptadas das relações capitalistas, as distintas organizações de trabalhadores têm se apresentado, ao longo do tempo, de forma confusa, criando relações e práticas sociais inovadoras e igualitárias, porém, inseridas na coerência capitalista, e a ela se submetem.

2.4 COMO GERIR NA AUTOGESTÃO DE COOPERATIVAS DE TRABALHO

São divergentes as opiniões quanto ao Cooperativismo ser considerado legítimo, ou seja, concebido através da adesão aos princípios auto gerenciários e da emancipação de trabalhadores, estar apoiado e com representatividade pela OCB¹, através de orientação de mercado. Sendo uma forma de gestão que seguiu os princípios do movimento cooperativista internacional com um aspecto de inclusão empresarial.

Tais divergências surgem, muitas vezes, pela forma em que muitas destas cooperativas venham sendo fundadas, um grande número delas organizadas por sugestão de empresas que se propuseram a terceirizar a produção com perspectivas de redução de custos, ocasionando em alguns casos, a precarização das relações trabalhistas do trabalhador, pois, observou-se que a administração destas estavam por conta do empresário capitalista, sem a participação do trabalhador. Devido a esses acontecimentos, os princípios da autogestão são propostos como critérios para diferenciar as cooperativas ditas como genuínas, que seriam autônomas e cujos princípios de gestão, democráticos.

Para Oliveira (2001), o modelo de gestão a ser apresentado deve obedecer aos aspectos básicos do modelo cooperativista, tais como:

A educação cooperativista, consolidada pela perfeita interação cooperado X cooperativa; a cultura cooperativista, consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto; a democracia cooperativista, consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados; e o empreendimento cooperativista, consolidado pela verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é essencial. (OLIVEIRA, 2001, p. 34)

O autor reconhece que a administração, com o passar dos anos, tem se consolidado em uma abordagem mais comportamental, com procedimentos em mudanças a médio e longo prazos, além da preparação de gestores para atuarem em processos de mutação e dos ambientes

¹ OCB é a Organização das Cooperativas do Brasil – entidade que representa formal e politicamente o sistema nacional e que congrega todas as cooperativas brasileiras, de todos os ramos.

onde estas empresas atuam. E descreve que esta abordagem comportamental tem apresentado sustentação metodológica e técnica principalmente pelos seguintes fatos:

Na administração, todas as metodologias, técnicas e processos das cooperativas devem estar perfeitamente interligadas; a administração está, principalmente, baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da cooperativa; e indivíduos exercitam melhor a administração à proporção que o processo decisório estiver sustentado por metodologias, técnicas e processos, pois a interligação entre as diversas partes e atividades da cooperativa torna-se mais lógica e evidenciada. (OLIVEIRA, 2001, p. 34)

Desta forma a possibilidade de gestão das cooperativas com técnicas administrativas, com observações importantes das peculiaridades das mesmas, através da abordagem comportamental.

Além disso, levando-se em consideração de que autogestão nada mais é do que a gerir meios de produção e organização social de maneira justa, igual, onde as pessoas têm direitos iguais e com participação ativa dentro da entidade. O que significa que a participação ativa delas neste processo, além de um direito representa responsabilidade pelo bem comum e pela sobrevivência da entidade.

Nas cooperativas, a autogestão é apresentada na sua essência, como dito anteriormente; pois possui, uma estrutura mínima para tomada de decisão, constituída de assembleia geral, conselho administrativo, conselho fiscal, coordenações e coordenadores, prevalecendo assim, a lógica comunitária, diferente da mercantil. Os membros da cooperativa são solidários e não competitivos, além de que possuem a necessidade do conhecimento técnico, produtivo e administrativo da entidade.

Considerando assim que existe realmente a possibilidade de implantação de um modelo de gestão administrativo em uma sociedade cooperativa desde que se respeite sua essência e seus comportamentos doutrinários, vê-se como importante a observação e orientação das características de gestão autônomos apresentadas por Klechen e Paula (2007), considerado como importante para a implantação de um modelo de gestão, pois tem-se como características da gestão autônoma: a) a Divisão de Poder no processo decisórios, onde todos os atores organizacionais detém a mesma parcela de poder e sem hierarquia para intervir na definição dos interesses organizacionais; b) Valores, onde os valores de solidariedade, igualdade, liberdade e cooperação são preponderantes, e se expressam na possibilidade de uma gestão

plenamente democrática e política visando o desenvolver da sociedade, e c) Conhecimento Técnico Administrativo, onde os membros da organização devem possuir conhecimento sobre o processo produtivo e das funções administrativas, para que possam decidir conjuntamente com conhecimento de causa.

Nas subdivisões das categorias de análise da gestão utilizados pelos autores, tem-se como essencial a divisão do poder no processo decisório, valores e conhecimento técnico administrativo, uma vez que estes são apontados como informações básicas para o exercício da autogestão com a configuração autêntica.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa é considerada qualitativa, pois foi realizado um estudo de caso, que segundo (DENSIN E LINCOLN, 2003, p.17), envolve o estudo e a coleta de uma variedade de materiais empíricos como o estudo de caso, histórias de vida, entrevistas, artefatos, textos e produções culturais e históricos, que descrevem momentos e significados rotineiros na vida dos indivíduos, permitindo assim a análise em profundidade.

O caso estudado foi realizado na COOMSER, uma cooperativa de trabalho estabelecida a 22 anos no município de Rondonópolis, no estado de Mato Grosso.

A apuração dos resultados da pesquisa ocorreu dois momentos que se inter-relacionaram. O primeiro momento foi realizado por meio de uma pesquisa documental dando ênfase, além da revisão bibliográfica, a análise de documentos da cooperativa de trabalho (COOMSER). Documentos como atas de assembleias gerais, atas de reunião do conselho de administração, processos trabalhistas movidos por cooperados, processos do ministério público questionando a legitimidade da cooperativa e contratos realizados pela cooperativa com tomadores de serviços, que na visão do pesquisador lhe dariam visão na compreensão do problema, ao tema da pesquisa e aos assuntos correlatos.

Durante esta fase, a bibliografia estudada orientou a definição das categorias, as quais foram delineadas a partir das características das cooperativas de trabalho.

O segundo momento, referiu-se à metodologia da pesquisa de campo, foram escolhidos de forma aleatória para conversa sobre a cooperativa em estudo, 06 (seis) cooperados, sendo 03 (três) cooperados que no período de funcionamento de 20 (vinte) anos da COOMSER tenham

feito parte ou foram membros da diretoria da mesma e os outros 03 (três) atuaram somente cooperados.

A investigação foi realizada na cooperativa de trabalho, com o intuito de verificar através da vivência social e profissional dos cooperados com a COOMSER, assim como com os tomadores de serviços, se o funcionamento desta cooperativa de trabalho no mercado há tantos anos, atende aos princípios da gestão coletiva, bem como o seu avanço com referência à modernidade de gestão.

Sendo assim, a partir da extração dos significados das conversas com cooperados e relacionando-os com os dados abrangidos nos documentos analisados, foi possível um entendimento amplo do funcionamento da cooperativa de trabalho COOMSER, ao ponto de se traçar o perfil da gestão cooperativista.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na análise de dados desta pesquisa, para facilitar o entendimento das respostas apreendidas, em alguns pontos do capítulo trechos das entrevistas foram apresentados.

Durante o processo de entrevistas as dificuldades foram surgindo a cada dia, pois se tratava de diversos tipos de profissionais em diversas áreas de atuação, e na sua grande maioria, nos serviços para o saneamento básico; eram profissionais para lidar com o tratamento, manutenção e a operação da distribuição de água, o tratamento e a operação e manutenção do sistema de esgoto e o suporte comercial onde são feitos os cadastros, as leituras e as cobranças junto às pessoas da municipalidade.

Sobre este assunto, ou seja, a questão de atividades econômicas, Queiroz (2002) nos traz que, tal como as demais cooperativas, a de serviço e trabalho precisa ser organizada, para desenvolver um trabalho segmentado, ou seja, num ramo de atividades definido e de acordo com a especialização e profissionalidade de seus sócios.

A esse respeito a orientação da OCEMAT², é de que tomem por base principalmente as necessidades dos trabalhadores participantes, a forma que irão trabalhar, além de algumas condições exigidas tanto para atendimento da doutrina como legislação cooperativista, conforme se observa em Singer (2004) *apud* Oliveira (2007):

² OCEMAT é a Organização das Cooperativas do Estado de Mato Grosso, surgiu na década de 60 em consequência da crise e reorganização do Sistema Cooperativista Brasileiro e seu propósito é de representar e defender o cooperativismo brasileiro.

Na diferenciação sugerida entre cooperativas de trabalho e cooperativas de mão-de-obra, Paul Singer (2004) toma como ponto de partida o modo como a atividade de trabalho é realizada e enfatiza o maior ou menor grau de dependência dos cooperados em relação ao comprador dos produtos ou dos serviços da cooperativa. Em outros termos, refere-se ao maior ou menor grau de autonomia e de controle dos trabalhadores sobre seu próprio trabalho e sobre a gestão da cooperativa. (SINGER, 2004 *apud* OLIVEIRA 2007, p.76)

No mesmo sentido, Lima (2004) *apud* Oliveira (2007) faz, por sua vez, a distinção entre dois grupos de cooperativas, dividindo-as entre "pragmáticas" e "defensivas":

No primeiro grupo, estão as cooperativas 'pragmáticas' (que podem incluir as chamadas 'falsas cooperativas' ou cooperfraudes), que funcionam terceirizadas para empresas e, em geral, foram organizadas por essas mesmas empresas... No segundo grupo, as cooperativas 'defensivas', formadas a partir de movimentos de trabalhadores para manutenção do emprego em fábricas em situação falimentar, ou de programas governamentais de geração de renda para populações pobres. Estas são apoiadas por sindicatos, ONGs e instituições da sociedade civil e enquadram-se na proposta de 'economia solidária', na qual os valores da autogestão dos trabalhadores, o combate ao desemprego e o desenvolvimento sustentável são norteadores. (LIMA, 2004, p. 46 *apud* OLIVEIRA 2007, p.76)

Como se vê, a diferenciação feita pelo autor destaca as origens e as razões que levaram à formação dos empreendimentos. De um lado, cooperativas que visam facilitar a terceirização da mão-de-obra e às quais se adere pragmaticamente, de outro, cooperativas que enfatizam os valores da autogestão e representam a defesa de interesses em comum dos trabalhadores.

Os dados, bem como as informações sobre a cooperativa pesquisada, foram colhidos através do Estatuto da mesma, contido em sua ATA de fundação, da reunião realizada no dia 16 do mês de agosto do ano de 1996, com 21 (vinte e uma) pessoas, onde foi fundada a COOMSER – Cooperativa Mista de Bens e Serviços de Rondonópolis Ltda., uma cooperativa de trabalho devidamente registrada na JUCEMAT-Junta Comercial do Estado de Mato Grosso sob nº 51400003246 em 04 de setembro de 1996, considerada mista porque num primeiro momento, além de se criar uma cooperativa de diversos tipos de profissionais, desde serviços gerais até engenheiros e médicos, dentre outras profissões necessários para a execução dos serviços que atendam as diversas atividades que possam necessitar de prestadores de serviços, incluindo o saneamento básico, conforme Capítulo II do estatuto social, pensou-se no fornecimento dos insumos necessários para a prestação dos serviços, conforme artigo 2º do Estatuto Social:

Artigo 2º - A COOMSER, com base na colaboração recíproca a que se obrigam seus associados, tem por objeto:

I – À congregação dos integrantes de múltiplas profissões, para sua defesa econômica e social;

(...)

§1º - Para a consecução das duas finalidades sociais, a COOMSER, na medida de suas possibilidades, deve:

I- Firmar contratos e convênios, em nome dos seus associados, com pessoas jurídicas de direito público para prestação de serviços inerentes aquelas entidades, inclusive a exploração de recursos naturais;

II- Firmar contratos e convênios, em nome dos seus associados, com pessoas jurídicas de direito privado; (...)

VI- Criar e manter um setor de compras em comum para a aquisição e fornecimento dos insumos necessários ao exercício das atividades profissionais dos seus associados, bem como, do gênero e artigos para consumo pessoal e familiar. (ATA DE CONSTITUIÇÃO DA COOMSER, 1996, p. 3-4)

A necessidade de fornecimento de insumos na prestação dos serviços é bem explicitada por Queiroz (2002):

A atitude da cooperativa em buscar e gerir os insumos, para que seus sócios possam trabalhar, entende-se como uma prestação de serviço, que a sociedade cooperativa executa em benefício de seu sócio.

Essa prestação de serviços não se restringe, somente a prover os recursos, mas também, toda a negociação das condições, nas quais os serviços serão fornecidos. (QUEIROZ, 2002, p. 25)

A formação da cooperativa atende a profissionais de diversas áreas e não somente para uma profissão distinta, o foco não é profissão e sim as diversas atividades econômicas, serão diversos profissionais necessários para os serviços de execução e apoio não somente ao saneamento básico, mas a diversas atividades econômicas em que possam se encaixar.

4.1 A GESTÃO E A AUTOGESTÃO NA COOMSER

Fora especificado antes, que os três pilares definidos por Klechen e Paula (2007), delimitaram o julgamento referente a autogestão, concretizado no caso em questão. Procurou-se, no entanto, localizar no dia a dia desta entidade subsídios avaliados como essenciais para o exercício legítimo da autogestão.

Mas devemos observar que, são particularidades orientadoras, que diferenciam organizações autogeridas das tradicionais empresas heterogeridas, características do padrão capitalista de produção. Em seguida, tem-se a análise do caso.

Na COOMSER os atores da entidade podem tomar parte dos procedimentos de tomada de decisão, podendo interferir na regulamentação dos interesses organizacionais. A tomada de decisão é coletiva, seguindo o princípio da base para o topo. Abaixo, selecionou-se trecho de seu Estatuto Social, onde se observa o como deve ser a participação dos cooperados:

Art. 5º - Cumprindo o que dispõe o artigo anterior, o associado adquire todos os direitos e assume todos os deveres e obrigações decorrentes da Lei, do Estatuto, do Regimento Interno e das deliberações tomadas pela COOMSER.

Art. 6º - São direitos dos associados, além dos previstos na Lei das Cooperativas de Trabalho:

1. Tomar parte nas Assembleias Gerais, discutir e votar os assuntos que nelas forem tratados, ressalvadas as disposições legais ou estatutárias em contrário;
2. Votar e ser votado para o exercício de cargos sociais, desde que atendidas as disposições legais ou regulamentares pertinentes;
3. Propor à Diretoria ou às Assembleias Gerais medidas que julgar convenientes aos interesses sociais;
4. Beneficiar-se das operações e serviços objetos da COOMSER, de acordo com este Estatuto e regras estabelecidas pela Assembleia Geral e pela Diretoria;
5. Examinar e pedir informações atinentes às demonstrações financeiras do exercício e demais documentos a serem submetidos à Assembleia Geral;
6. Retirar capital, juros e sobras, nos termos deste Estatuto;
7. Tomar conhecimento dos regulamentos internos da COOMSER;
8. Demitir-se da COOMSER, quando lhe convier.

Como se viu, faz parte do Estatuto, documento orientador da vida de uma cooperativa, que a partir de que o cooperado da COOMSER se torna sócio, ele adquire todos os direitos associativos à mesma, inclusive de voto em assembleias e de verificação de documentos pertinentes ao seu interesse. Sobre as decisões coletivas da COOMSER, que poderão ocorrer com a participação de todos os associados, ou com os presentes, respeitando limites de quórum previamente estabelecidos, acontecem em Assembleias Gerais, onde as participações são norteadas pelo artigo 27º do Estatuto, descrito a seguir:

Art. 27 - As deliberações da Assembleia Geral poderão versar somente sobre os assuntos constantes no edital de convocação.

§ 1º - As decisões serão tomadas pelo voto pessoal dos presentes, com direito a votar, tendo cada associado um voto, vedada a representação por meio de mandatários.

(...)

§ 3º - As deliberações na Assembleia Geral serão tomadas por maioria absoluta dos associados presentes com direito de votar.

(...)

As assembleias representam o emblema dos procedimentos na autogestão, pois é durante as mesmas que a voz dos cooperados são ouvidas. Como se verificou em relatório de pesquisa, nas atas de assembleias gerais da COOMSER, a respeito da participação do associado nas tomadas de decisões, é sobre a frequência dos mesmos nas assembleias gerais, pois nos 20 anos de vida da COOMSER, período da pesquisa, foram realizadas 36 (trinta e seis) assembleias gerais, entre ordinárias, extraordinárias e especiais, a frequência média de cooperados nelas são de 59,77% (cinquenta e nove, setenta e sete por cento), o que significa uma participação relevante dos mesmos.

O fato destas decisões serem tomadas de forma conjunta, colabora para que as determinações verdadeiramente sejam realizadas de conformidade com o desejo da maioria, o que não ocorre em empresas capitalistas onde prevalece o interesse dos acionistas ou proprietários. Mas para que isso ocorra, a ideia é de que para este tipo de gestão demanda-se sujeitos políticos, ou seja, que se tenha consciência a respeito da importância da participação e do empenho acerca do contexto que dizem respeito à organização. O individualismo, portanto, deverá ceder seu lugar ao pensamento coletivo.

As decisões na COOMSER são pautadas de forma coletiva, como explicitado, ou de forma representativa, através de representantes legalmente eleitos em assembleia geral, com a presença de um número mínimo de cooperados estabelecido em estatuto, desta forma, a representatividade é firmada, vejamos o artigo 34º do Estatuto Social, que nos comprova:

Art. 34 - A COOMSER será administrada por uma Diretoria composta por 5 (cinco) diretores, todos associados, eleitos pela Assembleia Geral com mandato de 4 (quatro) anos, sendo 1 (um) Diretor Presidente, 1 (um) Diretor Vice-presidente, 1 (um) Diretor Administrativo, 1 (um) Diretor Financeiro e 1 (um) Diretor Suplente sendo obrigatória ao término do mandato a renovação de no mínimo 1/3 (um terço) dos seus membros.

§ 1º - Os diretores eleitos serão investidos em seus cargos mediante termos de posse lavrados no Livro de Atas da Diretoria e permanecerão em exercício até a posse de seus substitutos.

(....)

§ 3º - Os diretores eleitos não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da COOMSER, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos se agirem com culpa ou dolo.

(...)

Apesar disso, ainda que haja a harmonia de poder no sentido de que todos podem tomar parte do processo decisório, comenta-se que existem obstáculos que necessitam de superação. Através do relatado de uma cooperada, observa-se que no caso em questão, confirma-se os indícios de estudos anteriores (LIMA, 2004) a respeito das dificuldades de uma inserção total em uma nova lógica de trabalho e de organização social. Os relatos da cooperada acima demonstra claramente que vestígios culturais da empresa capitalista ainda se fazem presentes em alguns membros da COOMSER, deixando a impressão que ainda existe a figura do patrão. Como se vê:

“... a COOMSER já teve sim cooperados que entraram na justiça do trabalho, pedindo para que a justiça do trabalho os reconhecesse como funcionários da cooperativa...

Como nos prestamos serviço a gente não quer que o tomador de serviço seja prejudicado com relação a isso, porque nós entendemos que o cooperado é admitido pela cooperativa é feito o curso de cooperativismo, a responsabilidade total na admissão deste cooperado é da cooperativa da COOMSER e como a gente não quer que melindre a relação da cooperativa com o tomador de serviço, em alguns casos nós preferimos fazer um acordo com aquele cooperado que entrou na justiça”.

Sobre este assunto também, pode-se verificar num trecho da fala de um cooperado, onde traz a sua opinião, sobre o que motivam os cooperados da COOMSER a entrar na justiça do trabalho solicitando direitos trabalhistas, assim ele diz:

“... acredito em vários segmentos, a falta de conhecimento sobre o cooperativismo, a forma que o cooperado é tratado na cooperativa, será que essa diretoria faz o cooperado se sentir um cooperado? Será que ele se sente em casa? Será que ele se sente o dono? Então tudo isso vai colaborar para que o cooperado entre na justiça, ele está se sentindo o dono e valorizado? Tudo isso faz com que o cooperado fique indignado e entre na justiça, o cooperado tem que se sentir dono, tem que ser sentir parte do negócio, ele tem que ser acolhido e orientado para que isso não aconteça então talvez a falta dessa prática das diretorias, da gestão é que leva o cooperado a ir para a justiça pleitear por direitos trabalhista...”

Isso representa um empecilho à autogestão, pois na medida em que ainda existe dúvidas, entre os associados, da existência ou não de uma relação trabalhista entre cooperados e cooperativa, no que pode significar, como os relatos dos cooperados ressaltam, em prejuízos nos relacionamentos com tomadores de serviços, avarias nos procedimentos da diretoria com relação a transparências, e com isso, dificuldades sociais com respeito ao relacionamento entre cooperados, e com isso também, no processo decisório. As experiências nos trazem que a

transição para um sistema de autogestão é complicada, demanda tempo e educação. De qualquer forma, mesmo com estes contratempos, observa-se que existe a tentativa de se ter uma organização mais democrática, em que um número maior de pessoas esteja envolvido na resolução de problemas e na tomada de decisões.

A gestão da COOMSER busca o desenvolvimento e a igualdade de todos os associados, com a devida importância da social, mas encara desafios para levar a frente o projeto de empreendimento coletivo. A concorrência pelo mercado é com empresas capitalistas em nível nacional com grande poder econômico, com processos de produção mais desenvolvidos, gestão administrativa moderna e colaboradores atualizados, problema este, comumente enfrentado por este tipo de empreendimento.

Por outro lado, o que se percebe na COOMSER, por parte dos cooperados, um certo desinteresse em conhecer as atividades administrativas, pois chegam ao cooperativismo com conhecimentos técnicos e recebem como encargo a tarefa de administração da entidade, e essa atitude sugere em um esforço a ser feito. Apesar da administração na autogestão estar sendo executada de forma coerente aos princípios cooperativistas, de conformidade com a fala de uma cooperada, a administração ainda deixa a desejar, como se vê:

“ ... mesmo com todos esses cuidados e com toda essa dedicação, nós entendemos que na parte administrativa na autogestão, ainda temos muito a crescer, muito para fazer, por exemplo, nós não temos um planejamento estratégico que já poderíamos ter, ainda não temos tudo isso, ainda temos muito que melhorar, ainda tem muito que ser implementado na parte de planejamento, é planejar e executar acho que isso, ainda não fazemos bem. ”

Observou-se que essa defasagem administrativa e de interesse pessoal dos cooperados pela administração se reflete, por exemplo, na continuidade das mesmas pessoas na direção da cooperativa, uma vez que sem o conhecimento administrativo não é possível ocupar estes postos e neste sentido, a existência da autogestão também se vê afetada, uma vez que para opinar as pessoas precisam entender sobre os assuntos.

5 CONCLUSÕES

Existe uma cobrança por parte dos órgãos que regulamentam o cooperativismo no Brasil, para que se tenham gestores atualizados e qualificados de acordo com suas devidas atividades nas cooperativas, mas poucos são os incentivos para essa se tornar uma realidade a

nível nacional.

Na COOMSER a autogestão é correta e descomplicada, voltada à finalidade de atender apenas ao cooperativismo, mas necessita se modernizar com melhores técnicas de gestão administrativa atualizadas e que atendam à demanda do mercado. Os seus cooperados devem estar preparados para exercer as funções de Gestão e Autogestão; independentemente se possuem formação acadêmica relacionada à área, quando não, adquirem experiência profissional em gestão na vivência do dia a dia na cooperativa, e aliada à devida qualificação profissional através de cursos de capacitação nas áreas relacionadas ao cooperativismo e no investimento em cursos técnicos e universitários.

De modo geral, as cooperativas devem apresentar um instrumento de gestão estruturado e que propicie aos cooperados que assumem essas atribuições, meios de desenvolverem uma autogestão eficiente, para que consolidem uma moderna maneira de administrar os recursos e negócios de todos os cooperados, assim como atuar no mercado para os mesmos.

REFERÊNCIAS

- ATA de Constituição da COOMSER-Cooperativa Mista de Bens e Serviços de Rondonópolis Ltda., **Estatuto Social**, registro na JUCEMAT nº 51400003246 de 04/09/1996, Rondonópolis-MT., 1996.
- BRASIL, Lei 5.764 de 16/12/1971 - Define a **Política Nacional de Cooperativismo**, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.
- BRUNO, Lúcia. Portugal? **O “combate” pela Autonomia Operária**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 1983.
- DENSIN, Norman K. e LINCOLN, Ivonna S. **A disciplina e a pratica da pesquisa qualitativa**. In: DENSIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna e colaboradores, **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teoria e Abordagens**. 2ª edição. São Paulo, Artmed e Bookman, 2003.
- FIGUEIREDO, Ronise de Magalhães, **Dicionário Pratico de Cooperativismo**. Belo Horizonte, Mandamentos, 2000.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- KLECHEN, C. F e PAULA, A. P. P. **Estudos críticos em Administração e a questão da autogestão: um estudo de caso**. Belo Horizonte: Relatório Final de Pesquisa. PIBIC/CNPq. UFMG. 2007.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



LIMA, Jacob Carlos. **Paradoxos do Trabalho Associado**, artigo, Tempo Social – Revista de Sociologia da USP, v. 21, n.1, São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Manual de Gestão das Cooperativas: Abordagem prática**. - São Paulo, Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Fábio de. **Os sentidos do cooperativismo de trabalho: as cooperativas de mão-de-obra à luz da vivência dos trabalhadores**. Revista Psicologia & Sociedade, v.19, Porto Alegre-RS, 2007.

PINHO, Diva Benevides. (org.). **Tipologia cooperativista**. São Paulo: CNPq, 1984 (Manual de cooperativismo - v.4).

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de, **A Cooperativa de Serviços e Trabalho: manual de constituição, organização e administração interna**, 2.ed. Editora STS, São Paulo, 2002.

SARTORI, Eloi, **Gestão de Preços**. São Paulo, Atlas, 2004.

SINGER, P. (2004). **Cooperativas de trabalho**. Brasília, DF: MTE.

VERAGO, Josiane Lombardi, **Autogestão e relações de mercado capitalistas: autonomia ou adaptação?** - artigo, Grupo de Trabalho Estudos de História Contemporânea, ISSN: 1676-86717, São Paulo, Agosto/2007.